AS 5 HABILIDADES ESSENCIAIS DO RELACIONAMENTO

COMO SE EXPRESSAR, OUVIR OS OUTROS E RESOLVER CONFLITOS

DALE CARNEGIE TRAINING

Companhia Editora Nacional

Mais de *7 milhões* de pessoas já experimentaram as ideias da dale carnegie training

Segundo os conceitos do bestseller
Como fazer amigos e influenciar pessoas

DALE CARNEGIE TRAINING

AS 5 HABILIDADES ESSENCIAIS DO RELACIONAMENTO

COMO SE EXPRESSAR, OUVIR OS OUTROS E RESOLVER CONFLITOS

Companhia Editora Nacional

Título original The 5 Essential People Skills
Copyright © Edição original Nightingale-Conant, 2004
Copyright © Texto original Dale Carnegie & Associates Inc., 2009
Copyright © Companhia Editora Nacional, 2012

Gerente Editorial: Silvia Tocci Masini
Editores: Isney Savoy, Rodrigo Mendes de Almeida
Editor Assistente: Thiago Mlaker
Preparação de Texto: Antonio Mello
Tradução: Emirson Justino
Coordenação de Arte: Márcia Matos

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

As cinco habilidades essenciais do relacionamento : como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos / Dale Carnegie & Associates; tradução Emirson Justino. -- 2.ed. -- São Paulo : Companhia Editora Nacional, 2012.

Tradução de: The 5 essential people skills : how to assert yourself, listen to others, and resolve conflicts.
ISBN 978-85-04-01873-8

1. Relações humanas. 2. Comunicação interpessoal. 3. Assertividade (Psicologia). 4. Comunicação. I. Dale Carnegie & Associates.

12-0424 CDD: 158.2
CDU: 316.47
24.01.12 24.01.12 032759

2ª edição - São Paulo - 2012
Todos os direitos reservados

Publicado de acordo com a editora original Fireside,
uma divisão da Simon & Schuster, Inc.

Companhia Editora Nacional

Av. Alexandre Mackenzie, 619 – Jaguaré
São Paulo – SP – 05322-000 – Brasil – Tel.: (11) 2799-7799
www.editoranacional.com.br editoras@editoranacional.com.br
CTP, Impressão e acabamento IBEP Gráfica

Sumário

Prefácio

1 Uma introdução à assertividade

2 As três partes da mensagem assertiva

3 Desenvolvimento assertivo da afinidade

4 Táticas para o desenvolvimento assertivo da afinidade

5 Curiosidade assertiva

6 Maximize a curiosidade assertiva nos negócios

7 Da curiosidade para a compreensão

8 Etiqueta: regras fundamentais para habilidades interpessoais

9 Persuasão como habilidade interpessoal

10 Elaboração habilidosa de perguntas

11 Conversação assertiva

12 Ouvindo com assertividade

13 Ambição assertiva

14 Maximização de resultados por meio da ambição assertiva

15 Resolução assertiva de conflitos

16 Gerenciamento assertivo de conflitos e negociação

Notas

Prefácio

Dale Carnegie é possivelmente a pessoa que mais inovou no cam-po do desenvolvimento pessoal e das relações humanas. Seu programa mundialmente famoso, o *Dale Carnegie Course*, ajudou literalmente milhões de pessoas.

Analisando seus primeiros anos de vida, Carnegie descobriu que duas forças o impediam de alcançar o sucesso pessoal: a preocupação e o medo. A vitória sobre essas duas emoções destruidoras trouxe a Car-negie uma nova perspectiva e sucesso. Então ele se propôs como missão pes soal ajudar outros a superarem a preocupação e o medo, de modo a que também pudessem realizar seus sonhos.

Hoje, com este livro, você também pode se beneficiar de nove décadas de ideias sobre relações humanas que milhões de pessoas já descobriram no Dale Carnegie Training. Com *As cinco habilidades essenciais do relacionamento: como se expressar, ouvir os outros e resolver conflitos* você aprenderá a se concentrar nos fatores certos, que farão com que você e sua empresa caminhem para a frente. Conhecerá e será capaz de aplicar práticas comprovadas que o ajudarão a sentir-se mais bem preparado, respeitado e à vontade, em qualquer situação de interação em-presarial ou pessoal. Durante a instrução, essas técnicas irão melhorar sua autoconfiança, ajudando-o a comunicar-se mais claramente, com maior satisfação, poder e clareza.

O propósito fundamental deste livro é ensinar a identificar e explorar cinco habilidades essenciais das relações interpessoais: o **desenvolvimento de afinidade,** a **curiosidade,** a **comunicação,** a **ambição** e a habilidade para **resolver conflitos**. Mas isso é apenas o começo. Como você verá, vários capítulos ampliam e desenvolvem as cinco habilidades para campos novos e empolgantes. Assim, à medida que prosseguir por estas páginas, seja flexível em seu pensamento e proativo na aplicação das informações. A partir deste momento!

Para beneficiar-se ao máximo, não adie. Sugerimos que você simplesmente dedique 5 minutos (ou mais) para começar a ler. À medida que avançar, não deixe de completar a seção “Passos de ação”, apresentada no

final de cada capítulo. Esses exercícios são passos funcionais que você pode pôr em prática imediatamente – no trabalho ou com a família e amigos.

Sempre que possível, estabeleça prazos para você mesmo e assu-ma a responsabilidade de cumpri-los. Se você não colocar em prática as ações que definiu como objetivo para si mesmo, este livro se tornará apenas mais uma leitura. Embora isso também seja, certamente, salutar, você só receberá os benefícios plenos que este livro valioso pode lhe oferecer se executar os "Passos de ação". Tome a decisão transformadora de agir em conformidade com seus insights, ideias e estratégias e você alcançará resultados que nunca imaginou ser possível alcançar.

1

Uma introdução à assertividade

“Fortaleça-se com o positivo e não se deixe abater pelo negativo".

DALE CARNEGIE

Há cerca de 70 anos, Dale Carnegie publicou um livro que continua sendo uma das obras mais influentes dos últimos 100 anos. E que provavelmente será um dos livros mais influentes do próximo século também: *Como fazer amigos e influenciar pessoas*. O título não poderia ser mais claro, concorda? As ideias que ele veicula são tão claras e tão válidas hoje quanto eram em 1936, quando da primeira edição. Apesar de *Como fazer amigos e influenciar pessoas* ser um documento monumental da história do desenvolvimento pessoal, o fato é que ele foi bastante revolucionário para a época. Antes da publicação desse livro de Dale Carnegie, o conceito geral de habilidades pessoais não existia. Contudo, hoje em dia, quando falamos de interações humanas, já admitimos que algumas abordagens são melhores que outras.

O livro de Dale Carnegie divulgou princípios atemporais das relações humanas que continuam essenciais hoje em dia. A influência desses princípios é maior hoje do que em qualquer outra época. Com o avanço da tecnologia e da velocidade nos negócios, aqueles que dominam as habilidades interpessoais não apenas são destaque no mercado de trabalho, como também alcançam sucesso maior. Os computadores e os celulares introduziram enormes mudanças em nos-sa vida diária, mas a importância das habilidades interpessoais eficazes não diminuiu, nem nunca diminuirá.

Contudo, é realmente impossível discutir habilidades pessoais (es-pecialmente num ambiente empresarial) sem fazer referência a inter-net,

celulares e e-mails. Esses recursos estão em todos os lugares. E vão conosco aonde formos. As novas tecnologias certamente aceleraram a maneira como as coisas são feitas no ambiente de trabalho moderno, mas também elevaram as expectativas de quão rapidamente as coisas precisam ser feitas hoje em dia. As pessoas não dizem que precisam que algo esteja pronto amanhã. Precisam daquilo "para ontem". É estranho, porém verdadeiro, e também é, de certo modo, um paradoxo. Em muitos aspectos, realizar as tarefas diárias ficou mais fácil e mais rápido, mas é provável que as tensões relacionadas ao trabalho sejam maiores hoje do que antes. O estresse está presente em todo lugar e a todo instante – e todos nós sabemos que, quando as tensões são altas, o potencial para o atrito entre os indivíduos cresce proporcionalmente.

Essa é a realidade na qual vivemos. Não há como se esquivar dela. Esse é o ambiente no qual nós devemos aprender a ser bem-sucedidos. E quando digo "nós" quero dizer "você", não importa quem você seja ou qual a sua carreira. Não importa realmente em que área da economia atue, pois as mesmas forças estão em ação em todos os lugares. Portanto, é melhor entrar logo no barco. Dale Carnegie disse isso muito bem: "Não importa qual seja sua área de trabalho, mesmo numa profissão técnica seu sucesso depende de sua habilidade na interação eficiente com outras pessoas". Apesar do fato de as profissões técnicas caracterizarem o setor mais vigoroso da economia hoje, essas palavras ainda são verdadeiras.

EXPLORAÇÃO E SELEÇÃO

Nos próximos capítulos analisaremos em detalhes o que as interações assertivas envolvem. Nossa exploração será absolutamente seletiva. Tentamos, deliberadamente, abordar neste livro assuntos bastante específicos, e com um foco bastante concentrado. O propósito aqui não é dizer tudo, mas transmitir muito bem um número relativamente pequeno de tópicos. Já existem excelentes livros no mercado abordando tópicos convencionais, como maneiras de ouvir eficientemente ou os segredos para se fazer uma boa apresentação de vendas. Por que passar por um terreno já tão explorado? Em vez disso, contemplaremos novas áreas, incluindo cinco em particular: desenvolvimento de afinidade, curiosidade, comunicação, ambição e da capacidade de resolver de conflitos – além de tópicos que são extensões naturais desses.

Mas existe um aspecto das habilidades pessoais que é a base para todo tipo de interação humana eficiente, e a atenção a esse aspecto em particular nunca será excessiva.

Estamos nos referindo à assertividade: a habilidade de falar e agir de tal modo que as pessoas sejam levadas a rea gir de maneira positiva e com atenção. Esse é o elemento fundamental no centro de cada uma das cinco habilidades essenciais das relações interpessoais. Se você não estiver preparado para expressar-se de maneira positiva e proativa, nada mais poderá acontecer. Portanto vamos começar analisando o significado real da assertividade no ambiente empresarial de hoje – onde você procura se destacar e obter atenção em tudo. À medida que esta discussão prosseguir, entenderemos de que maneira a assertividade difere de outras formas de interação menos eficientes.

Existem algumas poucas coisas que podemos considerar como certas. Todo ser humano, por exemplo, deseja ser tratado de modo justo. Podemos até achar que a justiça não está sendo mantida, mas justiça é algo que desejamos. Além do mais, quando sentimos que não estamos sendo tratados de modo justo, devemos agir para que isso aconteça. Não podemos simplesmente deitar no chão e nos fingir de mortos, embora seja o que muitas pessoas, mais ou menos, façam. Para sermos trata-dos de modo justo, devemos expressar de modo claro, educado e eficaz, quais são nossas preferências, necessidades, opiniões, reclamações e outros sentimentos. Ninguém pode fazer isso por nós. Temos a responsabilidade de expressar nossas próprias necessidades. Também temos a responsabilidade adicional de fazer isso de maneira apropriada e produtiva. Se não o fizermos, estaremos não apenas nos privando daquilo que merecemos, como também privando as pessoas ao nosso redor das contribuições que devemos dar.

COLOCANDO NOSSOS DIREITOS E RESPONSABILIDADES EM AÇÃO

Estabelecer parâmetros razoáveis para ser tratado de maneira justa é o verdadeiro significado de assertividade. Parâmetros são como leis de trânsito: chegar onde se quer é importante, mas isso não significa que você pode avançar os sinais vermelhos. A assertividade é o meio-termo entre dois extremos: a agressividade impulsiva e a passividade derrotista. A pessoa

genuinamente assertiva não está em nenhum desses extremos. As pessoas agressivas são egocêntricas, imprudentes, hostis e arrogantemente exigentes. Elas afastam os outros. As pessoas passivas são fracas, complacentes e não têm respeito por seus próprios interesses. Também afastam os outros – exceto talvez as pessoas agressivas! Entre esses dois polos, porém, estão as pessoas que sabem como fazer para que suas ideias sejam reconhecidas sem impedir que os demais façam o mesmo. Sua tarefa é tornar-se uma pessoa assim. Homens e mulheres capazes de fazer isso são pessoas assertivas e o propósito deste livro é mostrar a você como se tornar uma delas. Tão logo domine essa habilidade, você estará fazendo o que é melhor para si próprio e para todos os de suas relações.

Essa é a visão geral. Porém, quando começamos a olhar para a assertividade com mais atenção, o quadro se torna mais complexo e paradoxal. É muito mais fácil distinguir o que *não é* assertivo do que o que é. Embora seja fácil identificar os ostensivamente agressivos ou os extremamente passivos, nem sempre é simples expressar exatamente o que é comportamento assertivo. Essa não é uma situação incomum quando se fala sobre o comportamento das pessoas. Tal como muitas outras qualidades humanas importantes, é mais fácil reconhecer a assertividade do que defini-la. Portanto, vamos analisar as provas. Começaremos olhando para algumas situações da vida real nas quais a assertividade faz parte do jogo.

EXEMPLO REAL DE ASSERTIVIDADE EFETIVA

Imagine que você acabou de concluir um importante projeto no trabalho, o qual consumiu várias semanas. Que alívio! Foi necessário trabalhar com um grande número de pessoas, mas, no final, tudo saiu muito bem, apesar das muitas personalidades diferentes envolvidas. Todos contribuíram e o projeto foi muito bem-sucedido. No entanto, a his-tória não termina assim. Você descobre que um integrante da equipe foi escolhido para receber um elogio especial de seu superior hierárquico. Isso parece arbitrário e injusto. Por alguma razão, apenas essa pessoa foi chamada à sala dele para receber um cumprimento pessoal.

Como você se sentiria? É claro que não muito bem. O mais importante, porém, é: como você reagiria? Que reação teria? Uma pessoa agressiva, naturalmente,teria uma reação hostil com relação ao gerente e à pessoa que

recebeu sozinha os cumprimentos. Haveria ira e, em algum ponto, poderiam surgir palavras duras também. Uma pessoa passiva, por outro lado, provavelmente se recusaria a admitir que algo questionável tivesse ocorrido e, certamente, não tomaria nenhuma atitude.

A reação assertiva está em algum ponto entre esses dois extremos. Vamos começar com um princípio que influenciará todas as lições deste livro e que nos ajudará a entender o que essa reação acertiva envolve. Nosso foco aqui se assentará principalmente sobre assertividade e habilidades pessoais no ambiente empresarial. Portanto, nosso ponto de vista deve ser sempre profissional, nunca pes soal. Na situação descrita, uma reação tido como assertiva implica saber como você realmente se sente e, depois, buscar uma maneira adequada de expressar o que sente no contexto da organização.

Suponha, por exemplo, que, para expor o que sente, você marque uma reunião com o gerente em questão. Ainda que você se sinta pessoalmente magoado por outra pessoa aparentemente estar recebendo muito crédito por um trabalho que toda a sua equipe realizou, expor essa mágoa pessoal logo de início seria um erro. Você está num ambiente empresarial, deve manter o foco nos negócios. Independentemente do que possa estar achando, se falar apenas de seus sentimentos pessoais a impressão que ficará é de que está choramingando. Se disser algo do tipo, “trabalhei tanto quanto o George, e agora ele leva todo o crédito”, parecerá bem pouco profissional.

Uma abordagem mais assertiva seria, mais ou menos: “Entendo que você esteja feliz com a atuação de George no projeto e também fico feliz, porque a contribuição dele foi importante. Mas uma coisa me preocupa: toda a equipe se esforçou muito, inclusive eu, todos nos dedicamos bastante ao projeto. Quando da minha avaliação de desempenho, quero estar certo de que meu esforço será reconhecido, como o dele. Isso é realmente importante para mim. O mais gratificante seria certamente que cada um de nós recebesse também um agradecimento pessoal, um reconhecimento. Minha preocupação é como isso afetará minha carreira na organização”.

Quando nos concentramos nos aspectos relacionados ao negócio em vez de nas reações puramente emocionais, um efeito muito útil é cria-do. Neste livro, vamos nos referir diversas vezes a esse efeito. É importante saber que tanto a reação puramente passiva quanto a abertamente agressiva são comportamentos essencialmente infantis. Em qualquer contexto empresarial, a pessoa de comportamento mais maduro sempre se sairá melhor. Se fizer

bico e chorar ou se tiver uma explosão de raiva, estará se colocando entre os perdedores. O melhor é sempre demonstrar assertividade. Uma reação adulta ante a polarização infantil.

Se observar com maior atenção alguns componentes específicos da ação assertiva, perceberá como esse contraste entre comportamento infantil e adulto realmente aparece.

ANÁLISE DOS COMPONENTES DA ASSERTIVIDADE

A assertividade é um antídoto para o medo, a timidez, a passividade, a raiva e emoções infantis. Assertividade significa falar alto e claro, fazer solicitações racionais e, geralmente, insistir para que seus direitos sejam respeitados por você ser também humano, importante e de igual valor. Assertividade também é a habilidade de expressar emoções negativas, sem personalizar o problema. Uma pessoa assertiva sabe como questionar, discordar e recusar sem parecer infantil. Ter assertividade é ser capaz de questionar a autoridade a partir de uma perspectiva positiva. É o poder de perguntar “por quê?” – não apenas para se rebelar, mas com responsabilidade e o propósito firme de melhorar as coisas.

No restante deste capítulo analisaremos quatro passos que implementam a assertividade em praticamente qualquer situação. Essas práticas serão a base para todas as estratégias assertivas que discutiremos nos dois primeiros capítulos.

PASSO 1: PREPARAÇÃO POR MEIO DE AUTORREFLEXÃO

Hoje em dia, uma variedade de ferramentas de avaliação nos ajuda a determinar quais são nossos pontos fortes e nossas oportunidades para melhorar. As avaliações de 360 graus são particularmente úteis, pois informações vindas de uma variedade de fontes nos ajudam a perceber nossos pontos cegos. A Dale Carnegie Training oferece uma variedade de ferramentas de avaliação que podem ser encontradas em: www.br.dalecarnegie.com.

Para os propósitos deste livro, faremos uma avaliação informal como primeiro passo para ajudá-lo a se tornar uma pessoa assertiva e a desenvolver a assertividade como habilidade interpessoal. Quando entendemos onde estamos num momento específico, fica mais fácil reconhecer o que é

necessário mudar, e nos sentimos mais seguros de nossa capacidade de realizar essas mudanças.

Por exemplo: você costuma achar que é uma pessoa da qual os outros se aproveitam? Se for esse o caso, pergunte a si mesmo se esse é um retrato preciso do que está acontecendo em sua vida. Se você concluir que é assim, o que precisa mudar? Há grandes chances de você ser uma pessoa que tem dificuldades para dizer não, mesmo quando "não" for exatamente a resposta que se espera. Pode ser uma boa ideia começar a tomar nota das situações nas quais você enfrenta essa questão. Mantenha um diário e registre as ocasiões em que você diz não, anotando como se sente quando o faz. Se fizer isso por um tempo, à medida que começar a confrontar suas inibições, verá como elas diminuirão.

Mas talvez você esteja do outro lado do espectro. Você consegue citar exemplos de situações nas quais foi demasiadamente sincero? Em alguma dessas situações você chegou a comportar-se de forma agressiva? Seja honesto consigo mesmo em relação a isso. Se a resposta for sim, pergunte a si mesmo se isso o está ajudando ou prejudicando. A agressividade é algo que você realmente quer desenvolver em sua personalidade ou é apenas um subterfúgio para uma reação mais adulta que você busca, a assertividade? Mais uma vez, tente manter um diário das situações nas quais você se pegou sendo agressivo. Acompanhe seu progresso na conquista do autocontrole emocional.

Fazendo isso, tenha consciência de que a mudança positiva não acontecerá por si só. Talvez sinta-se ansioso, talvez tenha realmente medo de tornar-se uma pessoa assertiva. Escreva sobre isso em seu diário. Há alguém com quem você possa conversar sobre estar tentando mudar? Fale com essa pessoa sobre as situações e sentimentos que o preocupam.

Pode ser que você queira explorar as origens desses sentimentos.

De onde realmente vêm os valores que regem a sua relação com as outras pessoas? Quando você toma uma decisão sobre como se comportar numa situação específica, a qual voz da sua mente você dá ouvidos? Que pessoas do passado influenciam subconscientemente seu comportamento no presente?

A verdade é que, quando somos crianças, somos bombardeados por regras – não seja egoísta, não queira ser sempre o primeiro, não cometa erros, não seja emotivo, não exagere, não interrompa e muitas outras. A maioria dessas regras é valiosa e bem-intencionada, mas se lhe foram impostas, gravadas em

sua consciência com muita força, você pode tê-las valorizado demais. Além disso, a despeito da boa intenção geral, sob certas circunstâncias, quase todas elas podem ser legitimamente desrespeitadas.

Você tem, por exemplo, o direito de ser o primeiro, pelo menos uma vez. Você pode cometer erros, contanto que apren da com eles. Você tem o direito de dizer que não tem tempo para fazer determinada coisa se não tiver.

PASSO 2: CONDUÇÃO DE UMA AUTOAVALIAÇÃO HONESTA

Geralmente, a raiz primeira dos impulsos agressivos e da submissão paralisante desenvolve-se no começo da vida. É chegada a hora de identificar a origem desses problemas e descobrir que você é maior do que eles.

Conforme esse processo de reconhecimento evolui, perceba o quanto não comportar-se de forma adequadamente assertiva o prejudica. Se agir agressivamente, por exemplo, é bem provável que você incorra em sentimentos de culpa, que podem se tornar bastante incômodos com o passar do tempo. Quando permite que pessoas ou circunstâncias anteponham-se às suas necessidades legítimas, perde o respeito próprio. Num primeiro momento, você pode achar que não ser assertivo é uma opção, mas, ao final, isso pode levá-lo a acreditar que não possui nenhum poder.

Em qualquer esforço de desenvolvimento, pessoal ou profissional, uma autoavaliação precisa é o primeiro passo essencial: você deve remover todas as barreiras para ser bem-sucedido nessa tarefa. Contudo, nem sempre é fácil olhar para o espelho e realmente reconhecer o que se vê, e certamente não é fácil para os outros nos dizer o que veem. Autoconhecimento e autoavaliação são de tal modo importantes que ousar avançar nessa direção não é apenas necessário, deve ser incentivado.

Ter alguém com quem conversar sobre o trabalho que está realizando no intuito de tornar-se uma pessoa assertiva é um elemento vital para a autoavaliação. Há uma maneira de essa pessoa ajudá-lo com um pequeno esforço da parte dela. Naturalmente, é preciso deixar claro que, quando solicitado, você devolverá o favor. Veja o que fazer: escreva um e-mail a seu amigo apresentando uma série de características de sua personalidade. Inclua traços que você acha que já tem, assim como outros, positivos ou negativos. Você pode se considerar, por exemplo, uma pessoa engraçada ou muito conscienciosa. Escreva esses aspectos no início da lista. Depois, pense em atributos que gostaria de ter. Talvez deseje ser conhecido como uma pessoa

muito feliz, ou como alguém ca-ridoso ou compassivo. Coloque essas qualidades na lista. Por fim, inclua algumas características indesejáveis, como irritadiço ou insensível.

Quando enviar essa lista a seu amigo, inclua alguns endereços eletrônicos para os quais ele possa encaminhar essa lista e redija uma nota breve na qual pede aos destinatários que assinalem na lista as qualidades que parecem descrevê-lo. Garanta a eles que, quando devolverem a lista a seu amigo, ele enviará os resultados a você, mantendo o anonima-to com relação à participação deles.

Quando receber o resultado, você provavelmente ficará surpreso com algumas coisas que as pessoas veem e que você nunca viu em si mesmo. Essa é uma excelente maneira de obter respostas honestas sobre quem você é, comparativamente com quem você pensa que é. Enviar uma lista como essa pode exigir um pouco de coragem da sua parte, mas o simples ato de fazê-lo já é em si um ato de assertividade. Portanto, não deixe de tentar.

PASSO 3: AVALIAÇÃO DO MUNDO EXTERIOR

Tendo realizado algum esforço real no sentido da autoavaliação, é hora de mudar seu foco de dentro para fora. Em outras palavras, avalie as coisas que estão acontecendo em sua vida neste exato momento, es-pecialmente na área profissional. Quais situações específicas, nas quais você está envolvido no momento, influenciarão o sucesso em sua car-reira? Como você está lidando com essas situações? Está sendo muito passivo? É possível que esteja sendo agressivo demais?

Escolha uma circunstância determinada que o tem preocupado e crie uma visão precisa dessa situação. Depois, comece a elaborar um plano específico e detalhado sobre como agir assertivamente nesse cenário, tomando como base as orientações a seguir.

Primeiro, como descreveria a situação em si e seus sentimentos em relação a ela, falando diretamente às outras pessoas nela envolvidas? Você pode escrever essa conversa ou talvez queira literalmente representá-la, como um ator, privadamente. Seja bastante específico em relação àquilo que aconteceu no passado, ao que está acontecendo agora e ao que você gostaria que acontecesse no futuro. Não faça acusações gerais como “você é sempre hostil... você está sempre angustiado... você nunca separa um tempo para se comunicar comigo”. Em vez disso, use declarações que co-mecem com

“eu...", apegue-se aos fatos e mantenha o controle emocional.

O mais importante é que você não se desvie do assunto da conversa, avançando para além da circunstância com a qual você está lidando. Falar sobre o passado não é um problema se o passado for pertinente para a situação em particular. Pode ser que você queira, por exemplo, dizer alguma coisa sobre uma discussão que teve quando começou este projeto em particular, mas não fale sobre coisas ditas no mês passado ou há um ano, num contexto completamente diferente. Seja objetivo. Concentre-se naquilo que realmente aconteceu e no que está acontecen-do. Não entre em questões de motivação ou de psicologia. Você só sabe o que aconteceu no nível físico. Pode especular sobre a razão de algo ter acontecido, mas agora não é hora de fazê-lo.

Se sentir necessidade de conversar sobre emoções, certifique-se de que elas sejam realmente suas. Use declarações que comecem com “eu...", o que demonstrará que você assume a responsabilidade por seus sentimentos. Procure concentrar-se em sentimentos positivos, relacionando-os com seus desejos e necessidades legítimas, e não em seus ressentimentos por outras pessoas. Descreva as mudanças que você gostaria de ver implementadas. Seja específico sobre as coisas que você gostaria que não acontecessem mais, assim como sobre as coisas que você gostaria que começassem a acontecer. Certifique-se de que as mu-danças exigidas sejam razoáveis. Assertividade também inclui levar em consideração as necessidades das outras pessoas, juntamente com a dis-posição para também mudar a si mesmo. Talvez você queira falar sobre as consequências da mudança ou da ausência de mudança, mas não faça ameaças. Ameaças sempre personalizam uma situação de conflito. Elas desafiam o ser humano num nível mais profundo do que aquele que as situações profissionais mobilizam, o que pode fazer com que ele sinta-se encurralado e aja de modo hostil.

À medida que cria esses diálogos imaginários, comece suas sentenças com frases como estas:

“O que devemos fazer é..."

“Nós poderíamos..."

“Você poderia...?”

“Fico feliz quando você..."

“Concordo com algumas coisas que você está dizendo e estas são as coisas que eu gostaria que mudassem..."

Depois que tiver um pouco de prática na criação de seus cenários de assertividade, certas coisas ficarão claras. Você começará a notar al-guns fatos inegáveis. Perceberá que, por mais calmo e educado que seja, por mais que use declarações iniciadas por “eu...", por mais que se con-centre apenas numa situação específica, haverá momentos em que sua assertividade será entendida como um ataque pessoal. Essa percepção pode não ter base na realidade. Se acontecer de a outra pessoa ser agressiva, você poderá tornar-se alvo exatamente do tipo de ataque do qual é acusado. Para ser uma pessoa realmente assertiva você precisa estar preparado para isso e deve saber como reagir.

COMO REAGIR À AGRESSÃO

Na maioria das vezes, explicar simplesmente a sua posição e defender seu espaço resolverá a situação. Contudo, você também pode ser fortemente tentado a contra-atacar ou a fugir. Tente resistir a ambas as tentações. Quando as pessoas ficam emocionadas, levan-tam barreiras ao diálogo; não deixe que isso influencie o seu próprio comportamento.

Eis o que está acontecendo: irritando-se, a outra parte está deixan-do implícito que os sentimentos dela são mais importantes que os seus, pelo simples fato de ela estar falando mais alto, ser sarcástica ou romper em lágrimas. Não permita que o comportamento da outra pessoa diminua a sua importância ou aumente a dela. Não responda com agressividade. Da mesma maneira, não reaja simplesmente com afastamento. Essa é apenas a abordagem passivo-agressiva.

Em vez disso, mantenha uma atitude que expresse “nós dois somos igualmente importantes”. Dale Carnegie diz que quando tentamos ver as coisas a partir do ponto de vista da pessoa com quem interagimos, recebemos um benefício maior. Isso pode não ser fácil se a outra pessoa começar a ficar emotiva. Manter essa atitude exige prática. Mais uma vez, há um papel que pode ser desempenhado por um amigo próximo ou mesmo por um colega de trabalho. Peça a esse alguém que represente a outra pessoa, faça o papel dela na conversa, de modo que você possa se concentrar em manter seu equilíbrio.

Isso não significa que, para preservar sua posição, você deva ser desonesto. Se alguma das críticas que receber for justificada, reconheça que a crítica é verdadeira. Não dê desculpas. Ainda que você não concorde com a maioria delas, é possível destacar alguma parte com a qual concorda de modo

a diminuir a temperatura da discussão. Use frases co mo “talvez esteja certo em relação a..." ou “entendo como você se sente...." Sob outras circunstâncias, isso poderia dar a impressão de que você está voltando atrás, mas também há momentos em que alguma conciliação pode ser uma boa abordagem.

Lembre-se de que, até aqui, falamos apenas sobre como praticar e preparar-se para encontros no mundo real. Sugerimos que você mantenha um diário de seus comportamentos agressivos e passivos. Conversamos sobre algumas técnicas de autoavaliação e sugerimos alguns exercícios de dramatização que você pode fazer com um amigo. Agora você está pronto para “cair na estrada” e testar aquilo que vem praticando.

PASSO 4: REALIZAÇÃO DO TESTE DE CAMPO

Quando começar a testar sua assertividade em situações da vida real, tenha as seguintes orientações em mente: primeiro, escolha um conjunto gerenciável de circunstâncias. Comece com situações mais fáceis e menos estressantes. Desenvolva um pouco de confiança. Con-forme for se sentindo mais confortável, pode fazer ajustes em sua abordagem e preparar-se para situações mais difíceis.

Se, neste momento, não há nenhuma situação na sua vida que pare-ça exigir assertividade, veja se você pode desenvolver alguma. É apenas uma questão de pisar levemente do lado de fora de sua zona de con-forto. Se estiver numa reunião, faça uma pergunta ou desafie educadamente uma pessoa a explicar um ponto de vista. Escreva uma nota ou um e-mail a um superior hierárquico sobre algo que o preocupa. Faça um elogio ou uma crítica construtiva numa situação na qual você normalmente se manteria calado. Mas não faça nada arriscado. É ape-nas uma questão de, conscientemente, tornar-se, aos poucos, cada vez mais assertivo. Preste atenção em como você se sente com essa mudança intencional. Como sempre, escrever pode ajudar a esclarecer as coisas; portanto, tente tomar nota de tudo em seu diário de assertividade.

À medida que sua confiança for aumentando, você pode enfrentar situações mais desafiadoras. Dedique uma ou 2 semanas à elaboração de uma lista de situações nas quais você gostaria de se expressar de maneira mais enfática. Verifique como essas situações se desenvolvem durante um tempo, antes de tomar qualquer atitude. Então, escolha uma e planeje um

comportamento verdadeiramente assertivo para essa situação. Em outras palavras, pense sobre qual é a melhor maneira de comunicar suas ideias, desejos e necessidades legítimos na situação escolhida. Reflita também sobre a melhor maneira de identificar e anular comportamentos prejudiciais dos demais envolvidos. Por fim, aja com base nessas ideias.

Veja, a seguir, alguns pensamentos úteis para se ter em mente durante essa atividade. Embora algumas conversas possam parecer mo-nólogos, na maioria das interações profissionais duas ou mais pessoas revelam pensamentos, sentimentos ou desejos, tentando obter algo. Assim, à medida que você se expressa assertivamente, dê à outra parte chances de fazer o mesmo, escute com empatia. Reconheça que vitória para você e derrota para a outra pessoa não é o resultado ideal. Uma vitória de todos, ou pelo menos a impressão disso, é o verdadeiro objetivo. Em muitas situações, alcançá-la pode levar um tempo. Às vezes, é justificável exigir reparação de uma injustiça, noutros momentos, é con-traprodutivo. Sob quaisquer circunstâncias, porém, lembre-se de que a assertividade é, na verdade, o equivalente moderno da Regra de Ouro. Respeite os desejos e as necessidades dos outros e espere que eles façam o mesmo com você. Não se satisfaça com nada menos que isso.

PASSOS DE AÇÃO

1. Reflita sobre um incidente “injusto” no qual você tenha se envolvido, no ambiente de trabalho ou na vida pessoal. Como lidou com a situação? Escreva sobre a experiência e então reflita, à vista dos novos conceitos que acabou de aprender, sobre como trataria o assunto.

2. Faça uma avaliação honesta de si mesmo. Numa escala de 1 a 10, quão assertivo você é?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Passivo				*Assertivo*				*Agressivo*	

3. Analise seriamente a lista e assinale as reações que habitualmente tem e que gostaria de mudar. Depois desenvolva um plano de ação para fazê-lo.

❏ Costumo me sentir vítima das circunstâncias.

❏ Descarrego nos outros quando fico irritado ou sinto que estou sendo tratado de maneira injusta.

❏ Costumo iniciar minhas conversas com frases como “Você me deixa...."

❏ Tenho dificuldades de admitir que estou errado.

❏ Não digo “não” tanto quanto deveria, sobrecarregando-me.

❏ Sou excessivamente crítico com os outros e comigo mesmo.

❏ Costumo usar termos ilógicos e extremos como “nunca” e “sempre” quando converso com outras pessoas sobre seu comportamento.

❏ Evito o confronto a todo custo e esquivo-me de ser assertivo.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

2

As três partes da mensagem assertiva

"Faça com que a outra pessoa se sinta feliz em fazer aquilo que você sugere".

DALE CARNEGIE

No capítulo anterior, analisamos o que é a assertividade e discutimos algumas maneiras de você se preparar para trazer a assertividade para sua vida e carreira. Neste capítulo, analisaremos algumas táticas específicas que você pode usar para aplicar a assertividade em diversas situações do seu ambiente de trabalho.

Existem muitas técnicas para implementar o comportamento assertivo, a maioria delas está baseada naquilo que pode ser chamado de as três partes da mensagem assertiva:

1. Resuma os fatos da situação.
2. Expresse seus pensamentos e sentimentos.
3. Apresente claramente seus desejos e necessidades, incluindo os benefícios para a outra parte.

Essa fórmula de três partes permite que você expresse suas preocupações sem ser agressivo. A fórmula é simples, mas seu uso pode requerer prática e autocontrole. Vejamos um exemplo de como a fórmula pode ser usada numa conversa entre duas pessoas, num ambiente empresarial.

Nicole é proprietária de uma empresa de criação de sites para a internet. É comum que seus clientes necessitem que o conteúdo das páginas seja

atualizado num prazo bastante curto. À medida que novos produtos ou serviços são disponibilizados, os clientes querem que aquela informação seja colocada online o mais rápido possível, em benefício de seus próprios clientes.

Há pouco tempo, Nicole ficou preocupada porque um de seus projetistas não cumpriu o prazo de conclusão de um trabalho. É desnecessário dizer que isso criou certo descontentamento entre os clientes de Nicole, de modo que ela decidiu falar sobre a situação com o projetista.

Nicole usa a fórmula da mensagem assertiva em três partes. Ela começa expondo os fatos de maneira clara e direta. Diz: “Lembro-me de que conversamos sobre o tempo que você levaria para concluir o trabalho desse site. Concordamos que o trabalho todo levaria 10 dias. Já se passaram 2 semanas e o trabalho ainda não foi concluído”.

Perceba que Nicole referiu-se unicamente aos fatos objetivos. Ela não disse nada sobre suas preocupações ou sentimentos. Isso aparece na segunda parte da mensagem assertiva de três partes.

“Atrasos como esse”, continua Nicole, “criam tensão para o cliente, e isso se traduz em estresse para nós. Estou preocupada e preciso comunicar essa preocupação a você".

Na terceira parte da fórmula, Nicole explicita as mudanças que precisam ser feitas. Ela diz: “Quero deixar bem claro que, quando estabelecemos o prazo para um trabalho, esse prazo precisa ser cumprido. Quando conversamos sobre o tempo de que você precisava para a tarefa, acho que talvez você estabeleceu um prazo irreal para si mesmo. Talvez para me mostrar que você trabalha realmente rápido. Mas não é isso que vou pensar se o prazo for impossível de ser cumprido”.

Até aqui, Nicole está falando apenas sobre o problema que precisa ser resolvido e sobre como a resolução desse problema beneficia tanto ela como a empresa. Mas lembre-se de que, em qualquer diálogo assertivo, é importante incluir benefícios para a pessoa com quem você está falando, se isso for realmente possível.

Diante disso, vejamos como Nicole age. Ela diz: “No futuro, quando conversarmos sobre o tempo de que você precisa para realizar uma tarefa, será muito melhor você dar a si mesmo um pouco mais de tempo do que aquele que acha necessário em vez de dizer que precisa de menos. Tenho certeza de que isso facilitará sua vida e a tornará menos estressante. Quando

você completa a tarefa no prazo, o cliente fica feliz e eu também. E, no caso de você conseguir realizar o trabalho em menos tempo, todos ficarão agradavelmente surpresos".

No exemplo de Nicole é possível ver as diferenças entre assertividade e agressão. Mesmo quando fala sobre o que sente, Nicole só revela sentimentos relacionados ao trabalho. Ela não diz "Você está claramente tentando me perturbar" ou "Estou muito irritada com isso". Se tivesse dito algo assim, teria aberto uma porta para que o empregado começasse a verbalizar as próprias reações emocionais ou, pelo menos, começasse a pensar nelas. Isso tiraria a conversa do curso normal.

Existe outro aspecto bastante importante nesse diálogo imaginário. Perceba que a pessoa assertiva aqui é a gerente, não o subordinado. Quando pensamos em assertividade, normalmente consideramos que quem precisa dessa ferramenta é sempre o subalterno. Mas os supervisores também precisam ser assertivos. A assertividade não está ligada ao poder. Tem a ver com respeito próprio. Tem a ver com levantar-se para defender aquilo em que você acredita e o que quer, com base em quem você é como ser humano e como integrante de uma comunidade empresarial. Uma vez que os gerentes têm esse direito tanto quanto qualquer outra pessoa, ser hábil na assertividade é essencial.

UM OLHAR MAIS DETALHADO SOBRE AS TÁTICAS DA ASSERTIVIDADE

A mensagem assertiva de três partes é uma excelente fórmu-la básica para a comunicação empresarial. Mas seria simplista dizer que isso é tudo que você precisa saber sobre táticas de assertividade. Usando essa fórmula como base, vamos analisar, em mais detalhes, as táticas da assertividade.

O que acontece, por exemplo, se você encontrar alguma resistência da parte da pessoa com quem está conversando? No diálogo que acabamos de apresentar, o que Nicole faria se seu funcionário discordasse dela ou ficasse agressivo?

A verdade é que algumas pessoas simplesmente não gostam de receber retorno e tendem a levar esse retorno para o lado pessoal. Elas veem as coisas de uma certa maneira e resistem à mudança: se alguém precisa mudar, que seja você. Mas uma pessoa assertiva sabe como lidar com isso. Se estiver

lidando com um indivíduo inflexível, uma boa tática é também ser um pouco inflexível.

Isso significa apresentar suas necessidades de maneira calma, firme e clara. Se o funcionário de Nicole disser “Não criei um prazo curto e irreal”, Nicole poderia dizer “Embora o prazo não pareça irreal, o trabalho não foi terminado. No futuro, quero que você se dê mais tempo”. Se o empregado disser “Fale para o cliente se acalmar”, Nicole poderia dizer “A melhor maneira de acalmar o cliente é entregar o trabalho que prometemos dentro do prazo combinado. Da próxima vez, será melhor você se dar um pouco mais de tempo”. É simplesmente uma questão de repetir a mesma declaração, exatamente da mesma maneira, até que a outra parte entenda a mensagem (sem quaisquer desculpas, desvios ou argumentos). Mantenha-se calmo e prenda-se ao assunto. Sempre respeite os direitos da outra pessoa. E sempre faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Como expressar minha mensagem de maneira mais clara?
- Como ser mais específico em relação ao que tenho a dizer?
- Como evitar ser atraído para fora do curso pela outra pessoa?

Como a maioria das pessoas, pode ser que, em alguns momentos, você se ressinta de não ter assumido uma posição assertiva quando deveria tê-lo feito. Provavelmente, reprisou a situação diversas vezes na mente, com um resultado melhor, embora imaginário. Esse exercício mental pode lhe trazer uma satisfação breve – pelo menos, até que a mesma situação aconteça de novo.

Há um sem-número de exemplos na vida, tanto pequenos como grandes, nos quais poderíamos usar mais assertividade para nos defender. Tenho certeza de que você pode pensar em muitas situações e em inúmeras variações do tipo “Isso é o que eu deveria ter feito”. Em vez de fantasiar, vamos analisar alguns passos reais que você pode dar da próxima vez que necessitar ser assertivo.

Controle sua linguagem corporal. Quando se é repreendido ou insultado, é muito fácil deixar que seu corpo, em vez da boca, fale por você: você se remexe ou balança a cabeça, encolhe os ombros ou oferece um sorriso. Todas essas atitudes são sinais de conciliação, indicadores de que você está prestes a desistir. Elas enfraquecem sua posição antes mesmo de você ter chance de

defendê-la.

Especificamente, seu primeiro passo deve ser limitar sua *linguagem corporal* o quanto possível. Em vez de se permitir aquelas reações, fique em pé ou sente-se imóvel e olhe nos olhos da outra pessoa. Espere até que ela termine de falar antes de responder. Nem pense em interromper. Essa é a chance que a pessoa tem de dar-lhe esse benefício, de modo que você deve dar a ela essa oportunidade. Apenas certifique-se de que, quando chegar a sua vez de falar, ninguém o interrompa – insista nisso. Se estiver lidando com um gerente numa situação de trabalho ou conversando com alguém sobre uma questão pessoal, permita que a pessoa fale e, depois, deixe claro que você também merece ser ouvido.

Fale em termos ativos e na primeira pessoa. Defenda seus interesses por meio de linguagem direta. Fale a partir de seu próprio ponto de vista. Inicie as respostas fundamentando suas frases na primeira pessoa. Diga: “Gosto do seu ponto de vista... Você já pensou em...?” ou “Prefiro fazer isso desta forma – e não daquela – porque..." ou, ainda, “Penso que...."

Essas frases ajudam a permanecer no tópico e também impedem que você lance ataques pessoais ao outro. A assertividade não é um concurso de debates, nem uma batalha na qual ofensas possam ser consideradas boa defesa. Assertividade é defender seus atos, motivações ou opiniões contra ataques frívolos, feitos por outros que tentam diminuir você.

Embora a expressão *sinto muito* pareça se aplicar, não é isso o que acontece. Essa é uma expressão de passividade, e você não quer, de modo algum, ser passivo na defesa de seus interesses. O mesmo não se aplica se você considerar que cometeu um erro. Devemos admitir qualquer erro rapidamente e de maneira enfática. Contudo, nunca peça desculpas por defender seus interesses; você pode se *desculpar*, mais tarde, por ter dito alguma coisa que não tenha sido exatamente elegante no calor do momento (isso deve ser evitado com seu chefe), mas nunca por se defender.

Leve a situação a um encerramento. Outra pessoa começou o jogo fazendo com que você se sentisse diminuído. Assuma o controle da situação e seja aquele que o conclui. Se isso significa que você precisa se defender apresentando um *ultimato*, e se tiver condições de fazê-lo, levante a questão. Você também pode, simplesmente, considerar a ideia de aceitar a situação e dizer “estou muito certo disso; sendo assim, por que não concordamos em discordar e seguimos em frente?”.

A maioria dos que tentam inferiorizar os outros não espera resistência ou não sabe o que fazer ao ser confrontado por ela. Ao se ver diante de uma reação desconhecida e provavelmente inconsequente, encerre-a antes de ter de descobrir o que é aquilo. Se necessário, reafirme sua posição, de modo a ser visto como alguém que acredita em si mesmo e em seu talento. Para fazer isso, sugira uma solução ou, se puder viver com isso, faça um acordo, com concessões. Esforce-se para conseguir o primeiro, e não deseje demais o segundo!

AS IDEIAS DE DALE CARNEGIE

Quando se trata de táticas de assertividade, é interessante e inspirador perceber como Dale Carnegie já entendia disso na década de 1930! Até hoje, não apareceu estrategista perito em assertividade melhor do que Dale Carnegie. Talvez ele não tenha usado exatamente essa palavra, mas tinha uma compreensão profunda da assertividade e sabia muito bem como colocá-la em ação. Basta ler o que ele escreveu, o que tinha a dizer, para estar certo disso.

ENTREVISTA COM ASSERTIVIDADE

Uma experiência recorrente e importante na vida de todo adulto é a entrevista relacionada a algum objetivo muito desejado. A entrevista pode ser para um emprego, um empréstimo ou para conseguir inscrever seu filme amador num festival ou numa competição. Essas entrevistas podem ser momentos decisivos importantes, mesmo considerando sua vida inteira, de modo que seu desejo é conseguir o melhor resulta-do possível. É justo dizer que você precisa desse resultado para seguir adiante. Portanto, vejamos exatamente o que você pode fazer.

Esteja preparado. De todas as dicas de entrevista que poderíamos discutir, “preparação” é a palavra mais importante e a parte mais significativa de todo o processo. Com uma boa preparação, tudo sairá confor-me o planejado e você obterá o resultado que deseja. Sem preparação, esse resultado é impossível – porque não está nem mesmo claro na sua mente qual deveria ser ele. Como diz o ditado, se você não sabe aonde está indo, nunca chegará lá.

Antes de participar de qualquer entrevista, faça pesquisas de modo a ter algumas informações básicas sobre a pessoa ou pessoas com as quais vai se

reunir. Se a entrevista é para um emprego, em qual tipo de empresa você vai trabalhar? Qual é a história dela? Quem foram seus fundadores? Qual é a missão, o objetivo dela? Como esse objetivo se expressa na maneira como a empresa trabalha? Essa informação lhe dará uma base para responder de modo inteligente às perguntas que surgirão durante a entrevista.

Sua pesquisa deve incluir questões ligadas diretamente ao cargo e aos pré-requisitos. Você certamente não quer ser confrontado por alguma pergunta traiçoeira feita pelo entrevistador, algo que possa pegá-lo desprevenido. O único jeito possível de isso acontecer é você simplesmente não ter se preparado.

Esta é uma boa técnica: olhe para si mesmo no espelho! O que poderia ser mais simples? Passe pelo processo de "entrevistar a si mesmo", com atenção especial aos pontos fracos de sua aparência, de sua linguagem corporal e de seu conhecimento das questões relevantes. Assertividade e demonstração de confiança certamente são as partes mais importantes de uma entrevista. Todo entrevistador gostará de ver que você é seguro de si e que sua confiança é uma consequência de suas habilidades.

Tenha a aparência correta. Siga o mesmo conceito de preparação do currículo, a aparência pessoal desempenha um papel fundamental na apresentação de uma boa imagem de si mesmo. Não se espera que o entrevistador apareça de jeans e tênis; então por que deveríamos nos vestir desse modo? Vista-se de acordo com o cargo em vista. Cargos administrativos e gerenciais exigem terno e gravata para homens e roupas adequadas para mulheres. Não exagere, mas é melhor ser muito formal do que excessivamente informal.

Táticas vencedoras. Eis as três coisas simples e essenciais a fazer ao entrar no local da entrevista e encontrar a pessoa com quem vamos conversar:

- Apresente-se dizendo seu nome claramente.
- Faça contato visual direto com o entrevistador. Coloque uma expressão agradável no rosto!
- Dê um aperto de mão firme – um pouco mais forte do que você acha que deveria ser.

Por outro lado, veja alguns comportamentos a serem evitados:

- Não ande de maneira relaxada e sente-se ereto. Sentar-se ere-to demonstra confiança e energia.
- Fique parado! Mexer constantemente as mãos ou os pés pode sugerir nervosismo.
- Pense antes de falar. Tome a decisão consciente de esperar antes de responder cada pergunta. Até mesmo um segundo é útil quando se trata de organizar os pensamentos.

A não ser que você seja entrevistado por uma pessoa muito criativa ou excêntrica, é garantido que certas perguntas surgirão. Veja, a seguir, uma das categorias mais previsíveis.

Generalidades. Para cada entrevista de emprego, uma série específica de perguntas é formulada, sob medida, para o candidato à função. Mas a maioria das entrevistas engloba um conjunto de perguntas genéricas que podem surgir em praticamente qualquer delas, seja na entrevista de um futuro professor de jardim da infância, seja para um professor que se candidata a atuar na pós-graduação.

Para dar a você uma ideia sobre os tipos de perguntas que podem surgir durante a entrevista, apresentamos, a seguir, uma relação delas. O segredo é respondê-las com sinceridade, clareza e atenção.

- Qual a sua experiência nesse cargo?
- Além de sua experiência, o que o torna um candidato fora de série?
- Como você se enxerga daqui a 5 anos?
- Por que você quer trabalhar na nossa empresa em particular?
- Quais habilidades específicas você pode trazer para nossa empresa?

Estime um tempo adequado para responder cada uma dessas perguntas. Mais uma vez, é importante mostrar-se confiante sem dar a impressão de que você acha que a vaga já é sua. Os entrevistadores sempre analisam isso, a complacência pode jogar contra você num processo de contratação. Dê o melhor de si durante toda a entrevista, até o final.

Existem diferentes níveis de entrevista, desde a preliminar até a seleção final. Cada estágio oferecerá um nível de dificuldade diferente e exigirá preparação diferente. Mas com o conhecimento básico, você deverá estar preparado para enfrentar todas as situações das entrevistas.

COMECE AS REUNIÕES COM UM DESTAQUE POSITIVO

Na maioria das reuniões empresariais, um pré-requisito para o sucesso é assertividade sem agressividade de nenhuma das partes. Para alcançar isso, Dale Carnegie sugere que se comece a conversa com elogio e apreciação honesta. Do quê? De praticamente qualquer coisa! Em resumo, comece com um destaque positivo. Antes de sua reunião, pense cuidadosamente no destaque positivo que fará no início. Não há necessidade de fazer um discurso ou uma declaração formal. Simplesmente diga algo que crie uma cum plicidade positiva desde o princípio. Se você não teve contato prévio com a outra parte, diga algo positivo sobre a organização, sobre um colega que ambos conheçam, sobre a comunidade local ou sobre praticamente qualquer outra coisa (com a possível exceção do clima). Numa situação ideal, você poderia referir-se a algum projeto bem-sucedido no qual os dois trabalharam juntos anteriormente. Mais uma vez, isso não é absolutamente necessário. O ponto principal é evocar algo positivo. No nível mais fundamental, você poderá demonstrar apreciação por terem marcado aquela reunião.

ASSUMA UMA ABORDAGEM INDIRETA

Se o propósito do encontro é discutir um erro ou um desacordo, trate a questão de maneira indireta. Essa abordagem indireta é outro dos acertados princípios de Dale Carnegie. Como ele entendia muito bem, é um erro grave confundir ser assertivo com ser meramente muito direto ou até mesmo grosseiro. Simplesmente levantar-se e acusar alguém de um erro ou de incompetência é, quase sempre, uma tática ruim. Isso simplesmente força a outra parte a fechar-se defensivamente, situação na qual progride-se muito pouco.

Como Carnegie sugeriu, uma boa saída é conversar sobre nossos próprios erros antes de criticar os outros. Quando fornece feedback, a abordagem assertiva se concentra em soluções futuras. Erros cometidos devem ser encarados como orientação da direção a seguir para obtenção de melhor desempenho no futuro. A ênfase deve ser sempre em experiências e critérios objetivos, nunca nas deficiências das pessoas.

Imagine, por exemplo, que uma gerente de vendas está conversan-do com um de seus representantes. Ela está bastante preocupada com o desempenho

recente do representante. “Sua produtividade está despencando nos últimos tempos”, diz ela. “Por que isso está acontecendo? O que está havendo com você?”

Do ponto de vista do representante, é muito difícil responder perguntas como essas. São questões pessoais e muito abrangentes. Elas se referem a quem o representante é em vez de tratarem do que ele fez ou deixou de fazer. “O que está havendo com você?” levanta questões mais apropriadas à psicoterapia. Esse tipo de linguagem não deve ser usado numa reunião empresarial.

Para uma abordagem mais produtiva, a gerente deveria falar mais ou menos assim: “No mês passado, você foi um de nossos melhores funcionários. Ultimamente, seu desempenho caiu. Sei como é, eu mesma enfrento esses altos e baixos na minha função. Tem alguma ideia do que possa estar te atrapalhando?”.

Aqui, enfatiza-se aquilo que aconteceu em vez das profundas questões subjacentes. Perceba também que referindo-se a problema similar que ela mesma enfrentou a gerente cria empatia com o representante. Isso não é fraqueza da parte dela. É um comportamento assertivo no melhor sentido da palavra.

QUESTIONE EM VEZ DE DAR ORDENS

Como outra tática de assertividade, Dale Carnegie enfatizou os benefícios de fazer perguntas em vez de dar ordens diretas. Se a gerente disser ao representante “Quero ver, todos os dias, uma lista de todas as ligações que você fizer antes do meio-dia”, as defesas do representante compreensivelmente se levantarão. Sempre há resistência quando um adulto é tratado como criança.

Uma tática mais assertiva por parte da gerente seria, mais ou menos, propor: “Na minha própria função, notei que quando gerencio bem o tempo a produtividade aumenta. Quando assinalo por escrito como estou usando meu tempo, tendo a obter melhores resultados. Você já tentou registrar por escrito como está usando seu tempo? Por que não tenta fazê-lo por uns dias? Se quiser, podemos depois fazer uma análise disso juntos”.

Isso é assertividade verdadeira em ação. Há uma reprimenda implícita, mas ela está envolta em empatia e incentivo. Enquanto a abordagem

agressiva faz com que o problema pareça obscuro, misterioso, o diálogo assertivo o traz à superfície, onde parece mais fácil corrigi-lo. Em vez de se sentir ameaçada, a pessoa ficará feliz em fazer o que você está sugerindo.

Embora seja difícil discordar de sugestões colocadas dessa maneira, o processo ainda não está completo. Sempre que uma orientação construtiva é dada, certifique-se de acompanhá-la, com elogios diante de qualquer progresso, por menor que seja. Dessa maneira, uma pessoa que, de outro modo, se sentiria diminuída pela crítica recebe um conceito de acordo com o qual deve agir.

CONCLUA COM UMA NOTA POSITIVA

Dale Carnegie deixou todos esses pontos bastante claros em sua obra pioneira sobre relacionamentos e comportamentos interpessoais. Ele, porém, oferecia mais uma ideia complementar que costuma ser desprezada por pessoas que confundem táticas assertivas com comportamento agressivo. Sempre que tiver de se concentrar em uma situação negativa ou precisar fazer críticas de qualquer tipo, lembre-se de que o que acontece no final da conversa é extremamente importante. Jamais permita que a discussão termine com uma nota negativa. Não deixe que a pessoa saia sentindo-se maltratada ou punida. O surpreendente é que isso é especialmente verdadeiro quando a crítica é justificada, pois, nesses casos, a pessoa se sente realmente culpada e desanimada. Sempre dê às pessoas oportunidade de manter a autoestima, de "livrar a própria cara". Permita sempre a saída honrosa. Isso abre oportunidades para um recomeço na próxima interação. Terminar com observações desfavoráveis deixa uma sensação de negatividade prolongada – e uma conversa assertiva deve, acima de tudo, ser uma experiência positiva para todos.

PRESTE ATENÇÃO NAS REAÇÕES

Durante estes dois primeiros capítulos, definimos assertividade e a distinguimos de agressividade e passividade. Falamos sobre como desenvolver a assertividade a partir de um ponto de vista estratégico por meio do entendimento das questões envolvidas e com exercícios que você pode fazer antes de realizar uma ação assertiva no mundo real. Neste segundo

capítulo, temos analisado as aplicações táticas da assertividade em interações profissionais e vimos como Dale Carnegie já pre-via essas situações em seus primeiros trabalhos. Antes de seguir adiante e abordar detalhadamente alguns tópicos da assertividade, vamos analisar algumas reações que podem acontecer quando você faz da assertividade a base para suas interações profissionais. Saber como reconhecer e lidar com essas reações é extremamente importante. Se não lidar com elas da maneira correta, poderá se comportar de modo assertivo e, mesmo assim, não obter a reação que deseja após a conversa.

A reação negativa mais comum à assertividade é, de longe, a agressão pura e simples por parte da outra pessoa. Em algumas situações podemos notar voz alterada, rosto vermelho e mãos batendo na mesa, bem como todo tipo de ameaça e intimidação. O desafio aqui é evitar ser atraí do para comportamentos desse tipo. Expresse seu direito de não se comportar assim. Se você realizou seu trabalho estratégico antes de a conversa acontecer, então pode ter certeza de que está dentro de seus direitos. Portanto, não há necessidade de se desculpar ou voltar atrás. É certo que você pode expressar arrependimento pelo fato de a outra pessoa estar chateada. Tendo dito isso, você deve reafirmar sua posição. Uma das coisas mais perigosas em relação à raiva é que ela é altamente contagiosa. Você precisa imunizar-se com relação a ela – simplesmente conscientize-se de quão “contagiante” ela pode ser.

Lembre-se de que mesmo que as pessoas não fiquem irritadas na sua frente durante uma conversa assertiva, deixar que elas saiam antes que todo sentimento negativo tenha sido resolvido é um erro. Se não resolvê-los, pode ser que expressem a ira que sentem por você a outras pessoas do ambiente de trabalho em vez de dizer isso diretamente a você. Pode ser ainda mais difícil lidar com isso, além da possibilidade de tal comportamento afetar o moral.

Se você ouvir boatos de que reclamações e resmungos têm sido feitos no bebedouro, pelo menos no início, a melhor tática será ignorar esse efeito colateral. Se eles persistirem, você precisará ter outra conversa, durante a qual aplicará os mesmos princípios de assertividade que temos discutido. Desta vez, porém, certifique-se de que todos os sentimentos negativos aflorem antes de terminarem a reunião, não importa quanta raiva as pessoas tenham que expressar. Como discutimos, o desafio a enfrentar é evitar ser atraído para a raiva.

Seja na sua presença ou pelas costas, é mais fácil lidar com o

comportamento abertamente agressivo do que com as reações passivo-agressivas a uma conversa assertiva. Mostrar enfado, autocomiseração, dar desculpas e chorar são comportamentos bastante comuns. Mais uma vez, seja simpático sem voltar atrás. Apenas repita sua mensagem de maneira calma, porém firme, não importando a intensidade do drama armado.

Tentando solapar seu argumento e sua posição, alguns reagem à assertividade com zombaria bem como apresentando comportamentos similares. É importante lidar imediatamente com essas reações, deixan-do claro o que a pessoa está fazendo e declarando sua posição. Se houver outras pessoas presentes, é melhor chamar a pessoa de lado em vez de lidar com o problema em público.

ENFRENTE A NEGAÇÃO

Também é possível que um indivíduo negue tudo o que você está dizendo. Você pode ser acusado de inventar todo um problema onde não haveria nenhum. Isso pode ser difícil, pois estamos falando de interpretações da realidade. A outra pessoa pode acreditar sinceramente que você está completamente errado. Aqui é correto desculpar-se, de maneira hipotética, por qualquer possível erro de sua parte. Sua reação deve ser mais ou menos assim: “Disse a você como estou vendo a situação. Posso entender se você vê as coisas de outra maneira. Mas preciso agir com base em minhas percepções, atuar de acordo com que penso”.

A questão a ser discutida pode ser muito delicada, estar lidando, por exemplo, com alguém com problemas de saúde. As pessoas podem se sentir fracas, reclamar de falta de ar ou de uma dor de cabeça súbita. Isso não acontece com frequên cia, mas quando precisar pedir que as pessoas mudem de comportamento, deve estar preparado para surpresas de todo tipo. Mas não há dúvida de que, no ambiente de trabalho contemporâneo, você precisa levar a sério quaisquer reclamações relacionadas a aspectos físicos, especialmente se você ocupa um cargo gerencial. As questões legais são tão delicadas que você precisa oferecer assistência médica sempre que alguém mencionar problemas físicos. Mesmo que não haja nenhum problema sério, sempre há a possibilidade de que algo grave esteja acontecendo. Seja qual for o caso, você estará se protegendo de uma possível ação legal.

Até aqui, conversamos sobre pessoas que se defendem contra suas

intervenções assertivas. Essa defesa pode assumir a forma de agressão direta a você, de comportamento subversivo, pelas suas costas, ou de reações passivo-agressivas. Do outro lado do espectro, há pessoas que não apenas parecem concordar com você, mas que, aparentemente, não conseguem parar de pedir desculpas. Essa pode ser uma forma bastante eficiente de jiujítsu interpessoal. A não ser que saiba como lidar com isso, tal comportamento pode ser desafiador. A melhor reação é dizer calmamente que desculpas não são necessárias (pelo menos não mais do que uma vez). Depois, reafirme a relevância e a integridade daquilo que já disse.

Mantendo essas reações táticas em mente, você descobrirá que seu comportamento assertivo lhe trará os melhores resultados possíveis. É claro que outros podem achá-lo surpreendente ou chocante no início, especialmente se você não tiver fama de ter sido assertivo no passado.

Muitas são as razões da resistência das pessoas ao comportamen-to assertivo. Embora a situação comece a mudar, as instituições educacionais tendem a incentivar o comportamento não assertivo. É comum que assertividade seja confundida com agressividade, associando ação que pode muito bem estar correta com comportamento antissocial ou desordeiro. A verdade é que, se você foi educado de forma convencional em qualquer período dos últimos 50 anos, é bem provável que não tenha aprendido nada sobre as habilidades e reações que constituem a verdadeira assertividade. Mas esses comportamentos podem ser aprendidos e o esforço vale a pena.

À medida que suas habilidades assertivas se desenvolverem, você descobrirá que elas tendem a neutralizar a ansiedade que muitas pessoas experimentam em várias situações empresariais. Aprendendo, praticando e experimentando respostas assertivas, você notará uma redução no estresse, de todo tipo. Aprender o comportamento assertivo correto é hoje uma das principais maneiras de tratar a ansiedade.

Portanto, aprender a ser mais assertivo pode levá-lo a uma maior liberdade emocional, de maneira geral. As pes soas pouco assertivas, passivas e inibidas costumam ter dificuldades para expressar emoções como ternura e afeição. Aprender a expressar contrariedade e raiva justificadas e a defender seus direitos de maneira firme e direta facilita o relacionamento amigável e gentil com as pessoas.

Um dos maiores benefícios de aprender a ser assertivo é que seu senso de liberdade e autoestima aumentarão. Ninguém deve se submeter ao domínio,

aos caprichos e às agressões dos outros. Existe apenas uma maneira de eliminar essas restrições, que é ser corretamente assertivo com qualquer um que tente dominar ou pressionar você, especialmente em situações profissionais. As pessoas precisam ser livres para exercer plenamente o livre arbítrio e determinar suas ações. Se, neste exato momento, você é incapaz de ser assertivo numa situação de negócios, então não é livre. As informações que você obterá nos capítulos seguintes mudarão isso para sempre.

A PRÁTICA PRODUZ A PERFEIÇÃO

Pouquíssimas pessoas são agressivas durante todo o tempo e em todas as situações. Do mesmo modo, apenas alguns indivíduos são totalmente desprovidos de assertividade em todas as situações. O mais característico é que as pessoas se defendam em algumas situações e não sejam assertivas em outras. A meta é analisar esses diferentes cenários e buscar alcançar plena consciência sobre como reagir em cada um deles. Observe, peça conselhos e orientação e descubra maneiras alternativas de agir. Assim que aprender qual é a melhor maneira de reagir, você poderá ter certeza de que a prática produzirá a perfeição. Primeiramente, experimente sua nova abordagem em sua mente ou em exercícios por escrito, e só depois, gradualmente, em situações da vida real.

Importante: não avance nos exercícios para aplicação no ambiente de trabalho, aprenda sobre a assertividade progressivamente. Dê tempo ao tempo. Às vezes, somos tentados a caminhar rápido demais. Esteja preparado, reconheça que haverá alguns altos e baixos na curva de aprendizado. Embora a reação dos outros à assertividade seja normal-mente bastante positiva, como discutimos anteriormente, algumas pessoas reagem de maneira adversa. Apenas lembre-se do básico: você tem direito de se defender e de afirmar sua individualidade. Por outro lado, não precisa ser assertivo o tempo todo, em todas as circunstâncias. O objetivo é ter o poder de afirmar-se e sentir-se livre para fazê-lo.

Para concluir, temos algumas perguntas que você deve ter em men-te e que o ajudarão a acompanhar o desenvolvimento de sua assertividade. Na primeira leitura destas perguntas você talvez tenha vontade de responder simplesmente sim ou não. Quando ler as perguntas novamente, tente ver seu progresso, compare o que observa agora com a maneira como você se sentia

no passado. Então, estabeleça uma meta, definindo onde você quer chegar.

- ❏ Quando discorda de alguém que respeita, você é capaz de se manifestar e revelar seu ponto de vista?
- ❏ Você é capaz de recusar-se a atender solicitações descabidas de colegas ou mesmo de superiores?
- ❏ Você aceita prontamente críticas e sugestões positivas?
- ❏ Pede ajuda quando precisa?
- ❏ Confia em seu próprio julgamento?
- ❏ Aceita de bom grado uma solução de outra pessoa, melhor que a sua, para um determinado problema?
- ❏ Expressa seus pensamentos, sentimentos e crenças de maneira direta e honesta?
- ❏ Busca soluções que beneficiem todos os envolvidos?

Se você respondeu sim à maioria das perguntas, então está no caminho certo, construindo uma atitude assertiva para com a vida e a carreira. Os próximos capítulos o ajudarão a alcançar um grau maior de maestria. Se não respondeu sim, você está lendo o livro certo! Por favor, continue lendo. Você obterá ideias úteis e valiosas.

PASSOS DE AÇÃO

1. Dale Carnegie sugeriu que devemos sempre começar referindon-nos a erros que cometemos antes de criticar os outros. Você é capaz de fazer isso? Se não, o que deve mudar na sua autopercepção para se sentir seguro admitindo os próprios erros?

2. Reflita sobre suas habilidades de comunicação. Você já deu ordens às pessoas em vez de fazer perguntas? Em caso afirmativo, quando? Que passos você pode dar para mudar esse seu estilo de comunicação?

3. Você já sucumbiu à intimidação? No caso de você já ter feito isso, diante

de quem? Quais passos você pode dar para que consiga ter mais firmeza de suas convicções?

4. Faça uma lista das coisas que você mais valoriza e respeita em si mesmo. Depois faça uma lista dos atributos que precisa ainda trabalhar em você mesmo. Dê-se um tempo para conscientizar-se de suas qualidades. Reserve também tempo para trabalhar os atributos com os quais ainda não está satisfeito.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

3

Desenvolvimento assertivo da afinidade

“Comece com elogios e apreciação honesta".

DALE CARNEGIE

Nos dois capítulos anteriores, analisamos as estratégias do comportamento assertivo e como planejar e preparar-se para agir de modo assertivo nas interações empresariais. Depois, falamos sobre abordagens que você pode colocar em ação quando estiver face a face com outra pessoa ou diante de um grupo. Agora e no restante do livro vamos nos concentrar no uso da assertividade para alcançar resultados específicos no trato com outras pessoas. Neste capítulo vamos nos concentrar na primeira das cinco habilidades essenciais das relações interpessoais: o desenvolvimen-to assertivo da afinidade. Veremos o que é preciso para se conectar com outros indivíduos. Analisaremos dois elementos em particular: a auto-confiança e a capacidade de construir afinidade interpessoal.

ASSERTIVIDADE E AUTOCONFIANÇA

A construção de autoconfiança e assertividade é provavelmente muito mais fácil do que você imagina. A maioria das pessoas “não assertivas” não quer se transformar num indivíduo excessivamente do-minante. Quando a maioria das pessoas fala sobre tornar-se mais assertiva, o que querem dizer é:

- Ser mais capaz de resistir à pressão e ao domínio de pessoas agressivas.
- Ter a capacidade de defender seus pontos de vista.
- Ser capaz de manter o controle diante de situações críticas.

A assertividade em seu estado puro – dominar pelo simples prazer de o fazer – não é um traço desejável para a maioria das pessoas. Agressividade e instinto controlador tendem a ser provocados por in-segurança. A maioria das pessoas sabe disso e não é algo que admirem ou queiram para si mesmas. Quem deseja incrementar a própria assertividade deve procurar entender a motivação e a personalidade padrão das pessoas morbidamente dominantes que, a propósito, causam muitas preocupações aos não assertivos.

Também é essencial entender a diferença entre liderança e dominação. A verdadeira liderança é inclusiva e proativa. Um líder não domina pessoas não assertivas, ele as inclui e as envolve. A dominação pura como política gerencial é ineficaz em praticamente todas as circunstâncias. Ela se sustenta com recompensas de curto prazo e resultados, em sua maioria, bons apenas para o líder dominante, fracassando totalmente no aproveitamento daquilo que os integrantes da equipe têm a oferecer.

Os brigões são um tipo específico de pessoas dominantes. Em seu íntimo, elas são pessoas bastante inseguras. Dominam porque são inseguras demais para permitir que outras pessoas tenham responsabilidade e influência, e esse comportamento é condicionado já na infância, pelas mais diversas razões. O comportamento brigão dominante é eficazmente reforçado pela reação apresentada pelas pessoas “seguras” e “não as-sertivas” à ameaça. O brigão faz as coisas do seu jeito. O comportamento brigão dominante é recompensado e assim por diante.

Dependendo do contexto, as ameaças funcionam – pelo menos por um tempo. Os brigões geralmente preocupam-se em satisfazer sua necessidade de fazer as coisas do seu jeito, controlar, obter status, manipular, tomar as decisões, construir impérios, colecionar sinais materiais de realização e riqueza e, especialmente, estabelecer um mecanismo protetor formado por seguidores que só dizem “sim”. Experiências ruins no início da infância normalmente desempenham papel importante na formação dos brigões, que são tanto vítimas quanto agressores. Embora seja um desafio e tanto para aqueles que têm de se submeter a esse tipo de comportamento, os brigões merecem compaixão.

As pessoas não assertivas normalmente não desejam ser excessivamente dominantes e certamente não é comum que queiram se tornar indivíduos brigões. Quando a maioria das pessoas fala sobre ser mais assertiva, o que realmente querem dizer é “gostaria de ser mais capaz de resistir à pressão e à

dominação daquelas pessoas mais agressivas". Fazer isso não é assim tão difícil e, valendo-se de técnicas simples, pode ser agradável e recompensador.

Pessoas não assertivas devem entender qual é realmente seu ponto de partida. O comportamento não assertivo costuma ser um sinal de for-ça, não de fraqueza – e é a escolha mais adequada em muitas situações. Não cometa o erro de achar que você precisa ser cada vez mais assertivo.

Entenda onde quer chegar. Que nível de assertividade você deseja? É bem provável que esteja mais interessado em proteger-se e em defender a si mesmo e a outros do que em projetar-se para o mundo.

É possível que as pessoas não naturalmente assertivas alcancem um nível perfeitamente adequado de mudança valendo-se de algumas técnicas simples, o que é diferente de tentar transformar-se num tipo de pessoa completamente diferente. Veja, a seguir, algumas ferramentas amigáveis para desenvolver autoconfiança e um comportamento mais assertivo.

Conheça os dados pertinentes do assunto a ser tratado na interação e tenha todos eles à mão. Faça alguma pesquisa. A maioria das pessoas dominadoras deixa de preparar dados; tenta dominar por meio de ousadia, reputação e força de personalidade. Se você conhece e dispõe de dados que sustentam sua posição, é improvável que o agressor tenha algum argumento preparado para reagir. Quando você sabe que irá ter uma oportunidade, se deseja ter alguma influência sobre o que vai ser decidido, obtenha dados, faça pesquisas, calcule, reúna fatos e números, peça opiniões e prepare-se para citar fontes. Então, você será capaz de fazer uma defesa firme do seu ponto de vista e de melhorar drasticamente sua reputação de pessoa organizada, firme e corretamente assertiva.

Antecipe-se ao comportamento de outras pessoas e prepare seus contra-ataques. Faça uma encenação mental de como as coisas provavelmente acontecerão. Prepare sua reação de acordo com os diferentes cenários que você acha que podem se desenvolver. Identifique outras pessoas que possam estar presentes para apoiá-lo e defendê-lo. Estar bem preparado aumentará sua autoconfiança e o capacitará a ser assertivo em relação àquilo que é importante para você.

Prepare perguntas originalmente suas. Fazer boas perguntas é a ma-neira mais confiável de tomar a dianteira. As perguntas de que as pessoas dominantes menos gostam são as de caráter profundo, construtivo, incisivo e inquisitivo – especialmente se a pergunta expuser falta de re-flexão, de

preparação ou consulta da outra parte. Por exemplo:

- Que provas você tem (para o que disse ou afirmou)?
- Quem você consultou sobre isso?
- O que você fez para procurar soluções alternativas?
- Como você avaliou (o que você disse que é um problema)?
- De que modo você vai mensurar a verdadeira eficácia de sua solução se conseguir implementá-la?
- O que diz das soluções diferentes que funcionaram em outras situações?

E não permita que o ignorem. Mantenha o que disse. Se a pergunta for evitada, volte a ela ou reelabore a questão de outra maneira.

Recondicione a maneira como você reage a pessoas dominantes. Tente visualizar-se comportando-se de maneira firme, armado com fa-tos e provas bem preparados. Pratique dizer coisas como “Espere um instante; preciso ponderar sobre o que você acabou de dizer”. Também pratique isto: “Não estou certo em relação a isso. Isso é muito importante para tomarmos uma decisão apressada”. Não ceda às exigências por medo de que alguém possa levantar a voz contra você ou ter uma explosão de raiva.

Tenha fé de que se você as utilizar, as suas habilidades funcionarão. Pessoas não assertivas costumam ser extremamente fortes em áreas como processos, detalhes, fidelidade, confiabilidade e trabalho cooperativo. Todas essas capacidades têm o potencial de vencer uma persona-lidade dominadora que não tenha justificativas adequadas. Reconheça suas forças e use-as para defender seu ponto de vista.

DESENVOLVER AFINIDADE É FUNDAMENTAL

O desenvolvimento de afinidade pessoal não apenas tornará as re-lações de negócio mais agradáveis como também servirá de fundamen-to para interações mutuamente benéficas.

Afinidade não é exatamente uma palavra que usamos todos os dias, mas a escolhemos cuidadosamente porque ela se refere a algo muito específico que acontece entre as pessoas. Veja esta definição de afinidade extraída de um dicionário: “Um elo emocional ou relacionamento amigável baseado em apreciação e confiança mútuas, um senso de que desejos, necessidades e

preocupações são mutuamente compreendidos”.

Alguns tópicos sobre desenvolvimento de afinidade que discutiremos neste capítulo podem parecer óbvios, mas preste atenção. Você se surpreenderá de ver como as pessoas criam obstáculos interpessoais sem se dar conta disso.

Quando você conhece uma pessoa nova, que entra em sua vida por meio de um encontro casual ou de uma apresentação formal, como você faz para decidir o que vai dizer ou fazer? Para muitas pessoas, isso não é, de forma alguma, uma decisão. Elas simplesmente “tocam de ouvido”. Apresentam-se à outra pessoa de maneira muito semelhante à forma como já fizeram com várias outras. As habilidades interpessoais desses indivíduos, nesse assunto, são, mais do que qualquer outra coisa, uma questão de hábito.

Mudar isso é o primeiro passo rumo ao desenvolvimento assertivo da afinidade. Assertividade é o oposto da passividade: continuar a fazer o que é confortável pode ser uma forma de passividade. Sendo assim, quando você se encontrar pela primeira vez com uma pessoa, não presuma nada. Entenda que pessoas desconhecidas podem não saber nada sobre você e você também não deve presumir que sabe algo sobre elas. É de fundamental importância entender que as pessoas apresentam diferenças em aspectos como criação, passado e sistema de valores. Diante de uma pessoa recém-conhecida, portanto, seja cuidadoso quanto a emitir quaisquer opiniões pessoais, especialmente as de natureza negativa. Faça perguntas abertas, mantenha contato visual e seja um bom ouvinte. Seja positivo em todos os aspectos e faça uma tentativa sincera de descobrir valores compartilhados e interesses comuns. Demonstre que você está feliz em se encontrar com ela. E, mais importante... sorria!

UM SORRISO AJUDA MUITO

Falar do efeito positivo de um sorriso parece algo óbvio, mas sorrir é tão fundamental para a construção da afinidade que precisamos pas-sar alguns instantes concentrados nisso. Desde, literalmente, o primeiro dia de vida de uma pessoa, faces sorridentes geram reação positiva. Isso é algo que está embutido em nossa consciência. É universal. É eterno. Portanto, aja assim!

Você pode se surpreender, mas, assim como com as outras for-mas de comportamento assertivo, você deve praticar seu sorriso. Isso mesmo: pare na

frente do espelho e cheque sua aparência. Dê atenção aos olhos. Eles correspondem ao seu sorriso?

A coisa surpreendente em relação ao sorriso é o efeito que ele pro-voca, tanto em você como no seu interlocutor. Quando os músculos da face se contraem num sorriso, há um aumento na produção de neurotransmissores no cérebro. É possível que aparentar e agir com felicidade faça com que você realmente se sinta mais feliz. Não há como exagerar na importância do ato de sorrir como atitude capaz de desenvolver afi-nidade. É, provavelmente, a melhor coisa que você pode fazer para se conectar a outros e conseguir que pessoas sintam empatia por você. To-dos gostamos de pessoas felizes e cheias de energia.

Enquanto está sorrindo para seu novo conhecido, que tal pensar em algo lisonjeiro pra dizer de maneira genuinamente afável? Fazer isso é uma arte e, mais uma vez, você vai melhorar à medida que praticar. Não precisa ser nada pessoal. Se você tiver esse encontro numa nova cidade, talvez possa dizer algo sobre os bons momentos que tem tido por lá. Se a outra parte veio até para sua cidade, diga algo que sinalize boas-vindas. Se estiver cumprimentando um novo funcionário, faça um comentário sincero sobre o quão feliz você está por ele ter entrado para o time. Se estiver se encontrando com uma pessoa no escritório dela, descubra alguma coisa para elogiar no ambiente ou na mesa dela. Você encontrará a coisa certa a dizer assim que realmente se comprometer a dizer algo positivo.

FALAR ALTO DIZ MUITA COISA

Ao comunicar-se, certifique-se de que a outra pessoa consegue ouvir você. Em outras palavras, fale alto. Não é necessário gritar, mas fale claramente e articule bem as palavras. A verdade é que muitas pessoas falam muito suavemente e com pouca energia ou paixão durante as reuniões de negócios. Muitas desculpas podem ser apresentadas para isso. Talvez não queiram dar a impressão de ter personalidade dominadora. Pode ser que falar em uma voz baixa as ajude a se sentirem mais calmas. Pode ser que achem que é uma boa maneira de evitar confrontos. Todas essas ideias fazem sentido, mas serão elas escolhas reais ou simples hábitos? Talvez sua entonação vocal normal seja suave demais. Na maioria das situações, isso pode não ser importante, mas tenha cui-dado. Quando precisar, esteja pronto para mudar de modo

assertivo.

Como uma pessoa assertiva, você deve saber como variar a qualidade de sua voz para construir afinidade em diferentes situações. Precisa prestar atenção ao volume, ao ritmo e à inflexão. Mais uma vez, essas devem ser escolhas conscientes, não comportamentos habituais.

Você também deve prestar atenção ao que está dizendo, bem como à maneira como o diz. O fato é que a maneira como você conversa determina a maneira como você é visto. O que você diz costuma ser um reflexo de quão bem você escuta, e a maneira como você o faz se reflete sobre sua imagem. A capacidade de expressar-se de maneira clara, poderosa, diplomática e educada é essencial para construir afinidade de maneira assertiva.

SEJA ESPECÍFICO AO EXPRESSAR SUAS IDEIAS

Como extensão, não tenha medo de defender suas ideias, ainda que isso provoque algum desacordo. Simplesmente conscientize-se da diferença entre ser argumentador e assertivo. Diferenças de opinião não são algo ruim e podem ser uma experiência de crescimento saudável e positiva, contanto que não se tornem questões pessoais. O propósito da discordância assertiva é encontrar soluções para os problemas, soluções que satisfaçam todas as partes. Esse tipo de cenário propicia a afinidade de forma muito melhor do que simplesmente acatar a opinião das outras pessoas ou forçá-las a acatar a sua.

Quando tiver de fazer elogios ou dar retorno, uma boa ideia é pen-sar cuidadosamente sobre o que você vai dizer e fazer para que seus comentários sejam o mais específicos e construtivos possível. Assim seu elogio soará mais verdadeiro e as críticas não parecerão uma acusação genérica sobre o caráter de alguém. Por exemplo: é melhor dizer “Fiquei realmente impressionado com o modo como você lidou com aquela cliente, ouvindo os argumentos dela sem interrompê-la” em vez de “Você é muito bom com pessoas difíceis”. O segundo comentário é tão geral que não dá uma pista sobre o que exatamente foi realizado com qualidade. Do mesmo modo, “Pelo seu controle de produção você perdeu o prazo deste relatório” é mais eficaz que “Seu gerenciamento do tempo é horrível”. Mais uma vez, a segunda declaração é muito geral, subjetiva e ofensiva.

Sempre complemente seu elogio ou crítica com uma palavra sobre as

razões subjacentes a seu comentário. Uma boa regra prática para fazer uma crítica construtiva ou dar um retorno às pessoas é, primeiramente, checar sua motivação e certificar-se de que você não está sendo manipulador. Se você deseja que as pessoas se sintam motivadas a agir, elas precisam saber em que você se embasa. Por exemplo: depois de dizer “Você perdeu o prazo deste relatório”, talvez deva adicionar algo como “Talvez por que passou muito mais tempo do que havíamos previsto ao telefone, fazendo contatos de vendas. Vamos discutir como alocar melhor o seu tempo”.

Seja qual for o caso, nunca faça comentários, positivos ou negativos, para manipular as pessoas, para que elas façam algo por você. Não tente algo como: “Você é a pessoa que mais trabalha no departamento e realmente aprecio o esforço que fez para a reunião desta tarde. Poderia elaborar as atas para mim?”. Quer finjam ou não, todos percebem na hora esse tipo de tática. Isso enfraquece qualquer coisa que você já tenha dito e faz com que seja muito mais difícil acreditar em qualquer outra coisa que você venha a dizer no futuro.

COMO FALAR SOBRE SUAS PRÓPRIAS REALIZAÇÕES

Neste tópico, sobre como construir afinidade por meio do que dizemos sobre os outros, devemos certamente analisar a importância do que dizemos sobre nós mesmos. Pessoas assertivas sabem como falar bem de si mesmas sem parecer prepotentes. Existem muitas aborda-gens eficientes para isso. Uma ótima maneira de elogiar a si mesmo, por exemplo, é elogiar os outros primeiro. Se alguém diz que estudou na Universidade de Michigan e você disser “Uau, é uma ótima escola”, a pessoa provavelmente vai perguntar onde você estudou. Você responde “Harvard!” ou uma universidade totalmente desconhecida, seja qual for o caso. Desse modo, o objetivo de desenvolver a afinidade é alcançado. Você fez alguém se sentir feliz e, como resultado, também sentiu-se bem.

Quando estiver falando sobre suas próprias realizações, resista à tentação de embelezar ou dramatizar. Enfatize o trabalho duro e o es-forço que outros fizeram para ajudá-lo a alcançar o objetivo. Se foi você quem fechou o grande negócio, será reconhecido por sua realização, ainda que dê crédito a outros. Na verdade, você ganhará confiança, credibilidade e respeito por compartilhar a glória.

CULTIVE O SILÊNCIO ASSERTIVO

Uma vez que passamos todo esse tempo analisando a questão de como falar, devemos também dizer algo sobre o poder do silêncio. O silêncio pode ser uma excelente ferramenta de construção de afinidade. Assim como aquilo que você diz pode ajudar a desenvolver afinidade, o que você não diz também pode ser altamente benéfico. Pessoas assertivas e confiantes entendem isso.

Não duvidamos que você já esteve com pessoas que parecem ter medo do silêncio, um temor do que pode acontecer se cada segundo não estiver preenchido por algum tipo de fala. Há também a questão de não querer parecer antissocial ou não amigável. Mas permanecer calado ocasionalmente não é o mesmo que se recusar a participar de uma con-versa. Especialmente no meio profissional, silêncio não é o mesmo que raiva ou que se fechar. O silêncio correto, o silêncio assertivo, significa optar conscientemente por ficar quieto, ouvir com atenção e manter a decisão de não falar, a não ser que haja um propósito claro para fazê-lo.

Em relação à sua importância, silêncio bem usado é uma das me-lhores maneiras de fazer um comentário. Assim como em outras áre-as, há uma diferença entre parecer passivo demais, parecer agressivo demais e usar a assertividade correta. Se você se adaptar ao ambiente de negócios no qual está inserido, usando a vestimenta apropriada, o desenvolvimento da afinidade tende a acontecer mais facilmente.

CUIDADO COM OS VAZAMENTOS

Existe um conceito interessante e pertinente a todos os tópicos que estamos discutindo neste capítulo, ou seja, como você fala, como você se veste, se sorri ou tem uma expressão sombria no rosto. Esse conceito é o que os psicólogos chamam de vazamento. Em termos de interação humana, vazamento é o comportamento que revela algo que a própria pessoa tenta manter escondido. Dar uma espiada no relógio, por exemplo, é um vazamento. Você pode ter tentado dar a impressão de que estava ouvindo com atenção o que a outra pessoa dizia, mas se olhar para o relógio (e for pego), você deixou vazar o fato de que não vê a hora de a conversa acabar. Uma abordagem confiante e assertiva poderia ser “Odeio encurtar nossa

conversa, mas tenho outra reunião daqui a al-guns minutos”.

TRÊS ESCOLHAS

Podemos classificar a maneira como as pessoas se comportam em relação às outras em três categorias: passiva, agressiva e assertiva. E a escolha é sempre sua.

Se você tem uma tendência para agir de maneira passiva, então você pode tentar evitar o conflito, frequentemente à custa de suas próprias necessidades.

Se sua tendência é para agir de maneira agressiva, você pode ir para o outro extremo e agravar o conflito tentando (e nem sempre sendo bem-sucedido) satisfazer suas próprias necessidades.

A maioria das pessoas concorda que normalmente é melhor evitar os extremos, se puder, e agir de maneira assertiva – que o melhor é ex-pressar suas necessidades e desejos e não escondê-los, mas fazer isso de uma maneira que seja razoável e que dê aos outros a oportunidade de também revelar seus desejos e sentimentos.

Se você está num relacionamento ou numa situação de trabalho na qual sente que suas necessidades não estão sendo satisfeitas ou em que a outra pessoa está agindo de uma maneira de que você não gosta, então normalmente o melhor é expressar seus sentimentos e pensamentos de modo assertivo, em vez de ocultá-los passivamente ou expressá-los de maneira agressiva.

Veja, a seguir, algumas dicas sobre como você deve se preparar antes de uma conversa, discussão ou negociação. O objetivo é tentar fazer com que o outro aja de maneira diferente ou que essa pessoa o trate de modo diverso do que ela tem feito.

1. Escreva antecipadamente um esboço do que você pretende dizer à outra pessoa.
2. Nesse esboço, descreva a situação e o comportamento que es-tão criando problemas para você e que você gostaria que a outra pessoa mudasse.
3. Ao descrever a situação, seja específico e cite exemplos de quando o comportamento aconteceu.
4. Evite exageros e generalizações. Seja honesto e faça a descrição mais simples e direta possível.

5. Expresse seus pensamentos e sentimentos sobre a situação, reconhecendo-os como seus em vez de expressá-los como verdade geral.
6. Peça mudanças razoáveis à outra pessoa, mas que ajudem a melhorar a situação para você.
7. Ouça o que a outra pessoa tem a dizer em resposta – sem necessariamente concordar com ela.
8. Se houver uma situação em que os dois saiam ganhando, na qual uma mudança no comportamento da outra pessoa – ou no seu – venha a beneficiar os dois, tente explorar essa possibilidade com ela.
9. Se não houver uma situação em que os dois saiam ganhando, então decida antecipadamente qual é o mínimo aceitável para você. Esteja preparado para negociar uma solução entre esse mínimo e o máximo que esperava.
10. Concentre-se em áreas nas quais você pode se comprometer. Pense em sugestões a fazer para a outra parte sobre o que gostaria de receber dela em troca do seu comprometimento nesses aspectos.
11. Tenha claro em sua mente quais serão as conse quências e quais serão suas ações se as negociações não chegarem ao mínimo aceitável.
12. Se a pessoa estiver disposta a mudar de comportamento em relação a você de maneira construtiva, há algo apropriado que você possa lhe oferecer em troca?
13. À luz de seu relacionamento com a outra parte e do conhecimento que tem dela, reserve algum tempo para decidir antecipadamente qual estilo de abordagem tem maior probabilidade de obter reações positivas a seu ponto de vista. Ser incentivador e construtivo e tentar envolver-se numa busca conjunta de soluções seria produtivo? Ou você deve assumir uma posição firme desde o início, indicando de modo absolutamente claro o que quer e quais serão as consequências se suas solicitações não forem atendidas? O melhor estilo de abordagem pode variar de acordo com a situação.
14. Decida quando, onde e como você quer abordar a questão, de forma a ter a melhor chance de obter uma resposta construtiva da outra parte. Na maioria dos casos, por exemplo, você desejará levantar o assunto num momento em que ambos possam dar total atenção a ele, sem distrações.
15. Ao mesmo tempo em que busca o melhor momento para levantar a questão, não postergue a ocasião para sempre! O momento perfeito,

provavelmente, nunca surgirá. Se você concluir que está adiando demais, então escolha uma hora ou uma ocasião específica para levantar a questão e empenhe-se em cumprir o que planejou.

CONSTRUIR RESPEITO É ESSENCIAL

Neste momento, pense numa pessoa do seu trabalho com a qual você tem afinidade real. Pode ser um colega, um supervisor ou a pessoa com quem você tem compromissos gerenciais. Você pode se sen-tir assim por inúmeras razões. Talvez goste de muitas coisas daquela pessoa, mas no meio profissional é muito difícil gostar das pessoas, se você não as respeita. Por essa razão, o respeito é um elemento fundamental da afinidade.

Como acontece com outros aspectos da assertividade, o respeito depende de você saber quem é e onde está na organização. Não há res-postas prontas para nenhuma situação. Existem livros, por exemplo, que vão lhe dizer que você nunca deve fazer ligações telefônicas pessoais no trabalho e que fazer isso pode dar a impressão de que você é fútil. Em vez disso, você deveria pedir a um assistente que filtre suas ligações. A verdade é que você deveria ter um assistente para fazer muitas outras coisas, como cuidar da agenda, separar a correspondência, responder aos e-mails e escrever memorandos rotineiros. Outros livros dirão que as pes soas que fazem suas próprias ligações e respondem seus próprios e-mails são mais respeitadas. A construção individual do respeito próprio, assim como a obtenção do respeito dos demais, tem tudo a ver com respeitar os outros, saber o que funciona melhor para você, crer em si mesmo e sentir-se confortável com seu estilo pessoal.

QUATRO PASSOS PARA OBTER RESPEITO NO MEIO PROFISSIONAL

Para mostrar que você é uma pessoa respeitável, seja assertivo na execução dos passos a seguir. Eles são especialmente importantes quan-do se está nos estágios iniciais ou medianos da carreira.

Primeiramente, mantenha sua agenda cheia. A maioria das pessoas bem-sucedidas e influentes é ocupada, lê muito, está envolvida em diver-sos projetos, possui muitos contatos e está sempre em conexão com outras

pessoas, fazendo o chamado *networking*. Como pessoa de credibilidade e respeito, você raramente pode ficar ocioso. Quando descobrir alguma coisa que adora fazer, envolver-se e manter-se ocupado será algo natural.

Segundo, mostre que você é uma pessoa de respeito colocando--se em situações importantes. Faça um esforço para comparecer a um determinado número de eventos e acontecimentos de alto nível. Pesso-as que sabem como construir afinidade gostam naturalmente de estar junto de outras pessoas. Gostam de ver e de serem vistas. Gostam de fazer *networking*; adoram estar envolvidas. Uma coisa é certa: você não desenvolverá afinidade se não tiver por perto de alguém com quem fazer isso. Portanto, seja assertivo e busque socializar dentro de sua co-munidade profissional.

Terceiro, faça um esforço para passar algum tempo na companhia de pessoas bem-sucedidas e respeitadas. Crie um interesse sincero por elas, tanto pessoal como profissionalmente, e aprenda o quanto puder com elas. Isso poderá ajudá-lo a alcançar o próximo nível, assim como causará uma impressão duradoura nos outros. Quem você conhece diz muito sobre quem você é. Quando aprender a construir afinidade com indivíduos bem-sucedidos, ficará maravilhado com a quantidade de pessoas que desejarão desenvolver afinidade com você.

A seguir, pense cuidadosamente sobre seu posto de trabalho e que aparência ele tem. É importante ter uma mesa bem arrumada não ape-nas pela aparência, mas também porque isso vai ajudá-lo a conseguir fazer mais coisas. Com relação à mobília e aos acessórios de seu posto de trabalho, torne "menos é mais" o seu princípio orientador. A verdade é que, com a introdução das novas tecnologias de comunicação, pode--se dizer que a importância de ter um escritório diminuiu radicalmente. Tom Peters, um dos mais influentes autores da área de negócios dos últi-mos 50 anos, aconselha os gerentes a passarem o menor tempo possível em sua sala. Como Peters deixa claro, a maneira de construir afinidade é andar por aí e conversar com as pessoas. Pergunte a si mesmo qual é a postura mais assertiva que você pode assumir em seu escritório.

Como você pode ver, há muito que aprender sobre como construir afinidade. Algumas pessoas têm esse talento natural, enquanto outras o aprendem por tentativa e erro. Para alguns, o domínio desse talento só chegará depois de vários anos. Como pessoa assertiva, é claro, você não pode esperar todo esse tempo. No próximo capítulo, veremos alguns exercícios

que, em pouco tempo, melhorarão sua habilidade de desenvolver a afinidade.

PASSOS DE AÇÃO

1. A descrição ideal de seus relacionamentos profissionais seria “apreciação e confiança mútuas”. Faça uma lista de todos os relacionamentos significativos de sua vida profissional. Quais se encaixam nessa categoria? Mais importante ainda, quais desses relacionamentos não se encaixam? Que passos de ação você deve empreender para os relacionamentos que não se encaixam passarem a refletir melhor comunicação e entendimento?

2. Como você fala sobre suas realizações? Tende a não falar abertamente sobre si mesmo? Sua tendência é exagerar suas realizações? Faça um teste consigo mesmo pedindo a um amigo que o escute enquanto fala sobre coisas relacionadas a si próprio, coisas das quais você mais se orgulha. Então peça que esse seu amigo lhe dê um retorno honesto. Questione se você estava muito envergonha-do ou se falou demais. Pergunte de que maneira ele considera que você poderia melhorar essa habilidade. Depois, continue pratican-do, ouvindo suas realizações com segurança e confiança.

3. Muitas pessoas se sentem desconfortáveis com o silêncio. Você se sente assim? Se for o caso, da próxima vez que participar de uma conversa, preste atenção aos momentos de silêncio. Tente esticá--los e encontrar conforto neles. Repita esse exercício até sentir-se mais confortável com o silêncio. Tome nota de quaisquer ideias que possa ter na prática desse exercício.

4. Os quatro passos para alcançar respeito no mundo dos negócios são:

   a. Tenha uma agenda cheia.

   b. Coloque-se em situações importantes.

   c. Passe algum tempo na companhia de pessoas bem-sucedidas e respeitadas.

   d. Mantenha seu espaço de trabalho bem arrumado.

Você segue os quatro passos relacionados aqui? Em que você precisa trabalhar mais? Quando e como você pode começar a melhorar essa área de

sua vida? Escreva um plano de ação.

5. Respeito é fundamental. Faça uma lista de todos os atributos que você respeita em si mesmo, depois, uma lista dos atributos que precisa trabalhar em você e, depois, desenvolva um plano de ação. Agora, pense em pes soas que você tem dificuldade de respeitar. Reserve uns instantes para escrever uma lista de atributos que es-sas pessoas têm e que você respeita. Concentre-se nesses atributos. Depois de tudo isso, ao se envolver com elas, observe quaisquer mudanças perceptíveis em você.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

4

Táticas para o desenvolvimento assertivo da afinidade

"Atribua à outra pessoa um bom conceito, com o qual ela possa viver".

DALE CARNEGIE

Neste capítulo, continuaremos a explorar meios de desenvolver afinidade com ênfase em exercícios que você pode praticar sozinho, assim como táticas que você pode tentar com pessoas com as quais se encontra todos os dias no ambiente de trabalho.

Precisamos ser honestos em relação a um fato muito importante. A maioria das pessoas não assertivas é naturalmente bastante tímida. Algumas são moderadamente tímidas e, outras, tímidas ao extremo. Se a assertividade é um problema em sua vida, existe uma grande chance de você não ser uma pessoa naturalmente gregária, a alegria da festa. E não há nada de errado nisso. Significa apenas que você precisa ter consciência de como é. É preciso equilibrar sua tendência natural com algo mais – algo que talvez não seja tão natural, mas que pode ser bastante útil em sua vida e carreira.

Ainda que você seja uma pessoa introvertida e solitária, há pessoas no mundo com as quais será fácil desenvolver afinidade. É bem provável que existam muitas pes soas assim, independentemente daquilo que você seja como ser humano. A dificuldade surge quando você precisa desenvolver afinidade com pessoas que são muito diferentes de você. Normalmente, essas são pessoas cujos interesses e passado são diferentes dos seus. Indivíduos que pensam, falam e ouvem de modo diferente.

Você pode ter certeza de que encontrará muitas personalidades assim em sua vida profissional. Quanto mais você subir numa organização, mais personalidades diferentes você encontrará. Para construir uma carreira bem-sucedida e agradável, você pode e deve aprender como desenvolver afinidade com personalidades que, de outro modo, fariam você se sentir desconfortável, sem falar daquelas que o fariam subir pelas paredes. Nas próximas páginas analisaremos algumas personalidades que você provavelmente encontrará. Desenvolveremos, então, algumas ferramentas e táticas para garantir que esses encontros tenham o melhor resultado possível.

QUATRO TIPOS DE PERSONALIDADE DIFÍCEIS

Desde os tempos antigos, os seres humanos classificam-se uns aos outros de acordo com certos tipos básicos de temperamento e persona-lidade. Os Quatro Temperamentos, também conhecido como os Quatro Humores, deve ser o mais antigo de todos os sistemas para traçar o perfil da personalidade – mesmo assim, até hoje são princípios bastante úteis e precisos. Sua origem parece estar nas doutrinas das culturas egípcia e babilônica, nas quais a saúde física e emocional estava conectada aos elementos – fogo, água, terra e ar. Essas ideias foram refinadas pelos antigos gregos e predominaram no pensamento ocidental sobre o comportamen-to humano e o tratamento médico por mais de 2 mil anos. O desequilíbrio entre os “humores” causaria vários comportamentos e enfermidades. Os tratamentos baseavam-se na restauração desse equilíbrio.

Em consonância com esses princípios antigos, vamos analisar agora quatro tipos diferentes de pessoas – quatro personalidades difíceis, que podem criar problemas na criação da afinidade. Embora elas não sejam exemplos de todas as personalidades desafiadoras que você pode enfrentar no trabalho, cada uma delas apresenta questões específicas relacionadas ao desenvolvimento da afinidade. Você certamente considerará que é mais fácil lidar com alguns do que com outros, dependendo de sua própria personalidade. Temos aqui algumas perguntas que você deve fazer a si mesmo durante essa análise:

- Qual desses tipos de persoalidade descreve melhor a sua?
- Que desafios você representa para as pessoas que estão tentando

desenvolver afinidade com você?

- A mais importante: enquanto tenta encontrar maneiras fáceis de se dar bem com outras pessoas, o que pode fazer para facilitar e fazer com que elas também se deem bem com você?

O ULTRARREALIZADOR

O primeiro tipo que discutiremos costuma ser a personalidade descrita como controladora, grande realizadora, de alto desempenho. Vamos chamar as pessoas que têm esse tipo de personalidade de “ultrarrealizadoras”. Elas veem seu relacionamento profissional como um sistema hierárquico no qual estão determinadas a alcançar o topo. Mesmo que não tenham alcançado esse objetivo ainda, farão o máximo para estar um degrau acima de você na escada corporativa.

Seja qual for o gênero, há algumas pessoas que veem a vida como um jogo: para que eu ganhe, você precisa perder. Toda reunião, toda ligação telefônica, todo e-mail e encomenda entregue torna-se uma oportunidade de dominação e intimidação.

Em nenhuma circunstância é fácil criar afinidade com a personalidade ultrarrealizadora, mas é especialmente difícil quando você está no mesmo nível ou abaixo dela na hierarquia corporativa. Mas esse tipo de pessoa é tão comum entre os gerentes de alto nível que você precisa aprender a se dar bem com ele. O que fazer?

Em primeiro lugar, perceba que os padrões de comportamen-to do ultrarrealizador se baseiam em necessidades do próprio ego do ultrarrealizador. Alguns deles acreditam secretamente que são inferiores a todos a seu redor, enquanto outros estão convencidos da própria superioridade. Isso, na realidade, não é importante. Sua principal tarefa será encontrar formas de satisfazer as já citadas necessidades egocêntricas. Quando fizer isso corretamente, eles ficarão tão agradecidos que se tornarão surpreendentemente complacentes. Em resumo, vão gostar de você. Apreciarão o fato de que você vê o mundo como ele deve ser visto – com eles no topo. Tendo criado afinidade, você ficará surpreso de ver quão amigável o ultrarrealizador pode se tornar.

Isso parece simples demais, mas a parte difícil de lidar com o enorme ego dos ultrarrealizadores é manter as necessidades de seu próprio ego fora da

interação. Veja como isso funciona, analisando o exemplo a seguir.

Randall é dono de uma empresa que fornece material de construção para clientes do mundo inteiro. Não é um negócio glamoroso, mas, com o passar dos anos, tornou-se muito bem-sucedido. Randall é o tipo de chefe bastante discreto. Em vez de frequentar o clube ou de ir a almoços de 2 horas, ele gosta de participar dos mínimos detalhes do negócio. Um dos vice-presidentes de Randall chama-se Ben, um homem bastante diferente de Randall. Ben gosta do poder e do prestígio de ocupar uma posição importante numa companhia bem-sucedida. Gosta de ir a restaurantes, participar de torneios de golfe e de eventos do setor, que Randall evita. O próprio Randall se sente bastante confortável com isso. Ele sabe que gosta de ficar longe dos holofotes, mas também percebe o valor de alguém como Ben, que leva o nome da empresa para o mundo exterior.

Certo dia, aconteceu algo bastante surpreendente. Um amigo bem próximo de Randall chamou-o de lado e contou a ele que Ben estava se apresentando como presidente da empresa. Não usava essas palavras, mas, nas situa ções sociais, dava a entender que quem mandava era ele. Randall agradeceu ao amigo pela informação e disse que falaria com Ben sobre isso.

Embora Randall tenha ficado surpreso com o fato de Ben estar se apresentando de forma imprópria, quanto mais pensava nisso, menos surpreso ficava. Afinal de contas, Ben era uma pessoa que precisava se sentir o chefão. Talvez não conseguisse seguir adiante se não se sentisse assim. Uma vez que ele vinha realizando um bom trabalho, talvez algum espaço devesse ser concedido a seu ego. Como essas necessidades, certamente, não iriam desaparecer, a única alternativa possível seria demiti-lo.

Naquela mesma tarde, Randall pediu que Ben fosse até sua sala. Depois de conversarem um pouco sobre assuntos gerais, Randall revelou o que o amigo lhe contara. “Acabei de ouvir algo realmente estranho”, disse Randall. “Que você tem dito às pessoas que é o presidente da empresa – que, na verdade, é o meu cargo".

Ben começou a ficar tenso na mesma hora. Ele fora pego e sabia disso. Estava na defensiva, uma posição na qual não gostava de ficar. Randall admite que sentiu certa satisfação em colocar um freio naquele ultrarrealizador, porém decidira não confrontar o ego de Ben. Queria que ele parasse de mentir sobre o cargo, mas também queria mantê-lo na empresa, para o bem dos negócios.

Enquanto Ben se contorcia, Randall disse algo que o outro não esperava: “Não estou muito surpreso com isso”, disse Randall, “porque, afinal, existe muito de verdade na sua colocação. Nós dois sabemos que você contribuiu fortemente. Seus esforços têm gerado muito de nosso sucesso”.

Enquanto Ben tentava decidir o que dizer, Randall continuou. “Ben, o problema é que mentir assim cria muita confusão, ainda que haja alguma verdade no que diz. Também me provoca certa mágoa. As-sim, peço que você coloque um fim nisso, por mim e para o bem da empresa. Nós dois sabemos como você é valioso para a empresa, e é isso que realmente importa. Entende o que estou dizendo?”.

Na verdade, Ben ainda não estava certo de ter entendido, mas isso realmente não importava. Por um lado, ele estava extremamente grato por não ter sido demitido. Por outro, seu ego estava pronto para acreditar que aquilo que Randall dissera era verdade. De qualquer forma, Ben decidiu naquele exato momento manter-se em silêncio sobre quem fazia o que na empresa. Dizer que ele sentiu afinidade para com Randall seria pouco. Ele se sentiu tremendamente grato a Randall e também o temeu, de uma maneira que jamais experimentara antes.

De modo geral, o que o ultrarrealizador deseja, mais do que qualquer outra coisa, é o reconhecimento de seus talentos e de sua contribuição. Mais uma vez, esse desejo pode ter por origem alguma insegurança ou derivar do mais puro egoísmo. Você não precisa descobrir a origem verdadeira, já que não é psicanalista. Nunca entre numa disputa de poder com um ultrarrealizador. Se ele estiver fazendo uma contribuição real para a empresa, diga isso a ele. Sem dúvida, essa é a melhor maneira de desenvolver afinidade com esse tipo de pessoa dominada pelo próprio ego.

Isso posto, também precisamos encarar o fato de que, às vezes, os ultrarrealizadores não nos dão outra escolha senão banilos, e você precisa ser capaz de fazê-lo, caso contrário eles o comerão vivo. De um ponto de vista histórico, um dos grandes ultrarrealizadores do século XX foi o general George S. Patton. No início da Segunda Guerra, Patton realizou um grande trabalho na liderança das tropas no norte da África e na Sicília. Seu trabalho foi tão bom que ele começou a agir mais como rei do que como general. Naquela época, começavam a ser elaborados os planos para a invasão da Normandia em 1944. O general Dwight Eisenhower percebeu que não podia confiar em Patton numa operação grande como aquela, de modo que,

simplesmente, impediu que Patton participasse da invasão. Num ato que exigiu muita liderança e cora-gem, ele claramente excluiu Patton, que, em consequência, irritou-se e sentiu-se humilhado. Mas Eisenhower entendia quais eram os pontos fortes e as fraquezas da personalidade do ultrarrealizador. Assim que a invasão começou, ele passou a reconstruir a afinidade com Patton e ofereceu a ele o comando de tropas no continente. Patton ainda estava irritado, mas não pôde resistir ao osso que lhe fora atirado. É sempre assim com um ultrarrealizador. Você precisa fazer com que ele se sinta importante; mas, às vezes, tem realmente de colocá-lo na casinha do cachorro por uns tempos.

O AGENTE SECRETO

A personalidade oposta à do ultrarrealizador não é aquela com baixa autoestima que se esconde pelos cantos. A personalidade opos-ta à do ultrarrealizador é aquela que podemos chamar de agente secreto. O agente secreto tem muitas das mesmas necessidades de ego do ultrarrealizador, mas nele isso é muito menos óbvio. Quer ser promovido, mas de maneira discreta. No aspecto político, dentro do cenário corporativo, os agentes secretos são muito astutos e bastante territoriais. Para ganhar a confiança deles, você precisa deixar bem claro que não vai ameaçá-los em nenhum aspecto. Nisso, eles são diferentes dos ultrarrealizadores, que anseiam pelo elogio direto e claro e pelo reconhecimento. Você não precisa atuar a favor do agente secreto, mas precisa tranquilizá-lo, garantindo que não pretende prejudicá-lo. Para os agentes secretos, qualquer coisa que possa invadir seu território os prejudica.

Quando falamos de Ben, o ultrarrealizador, vimos como ele se complica por falar demais ou, ainda, por dizer as coisas erradas. Um agente secreto raramente se comporta dessa maneira. O problema do agente secreto é que ele não fala o suficiente. Ele não revela tudo o que você precisa saber. A tendência natural do agente secreto é reter informação, de modo que a posse dela aumente seu próprio senso de importância.

Como resultado, o caminho certo para se desenvolver afinidade com agentes secretos é trazê-los para fora, criar confiança para que eles saiam de sua tão exacerbada discrição habitual. A melhor abordagem a adotar com um agente secreto é fazer o maior número possível de perguntas. Ao mesmo tempo, é preciso deixar claro que não há dissimulação, que suas intenções no

uso das informações que espera receber são claras. Não pretende usálas para aumentar seu poder dentro da corporação e não prejudicará o agente secreto em nenhum aspecto.

Os agentes secretos raramente alcançam os postos mais elevados na hierarquia das corporações. Essas posições geralmente são ocupadas pelos ultrarrealizadores. A verdade, porém, é que o agente secreto não quer ser o líder oficial. Mais que tudo, ele deseja manter seu feudo particular, no qual possa exercer poder absoluto longe dos holofotes. Portanto, com ele não há por que se preocupar em manter os planos em segredo. Pelo contrário: permita que o agente secreto saiba que você deseja chegar ao topo; deixe claro para ele que você também sabe que depende dele como poder importante por trás do trono.

O ENTUSIASMADO

Até aqui, falamos sobre o desenvolvimento de afinidade com aquelas que poderíamos chamar de personalidades "difíceis". Quando se trata do ultrarrealizador e do agente secreto, fica claro, desde o início, que você precisa fazer ajustes no seu próprio estilo. Para desenvolver afinidade com elas, precisa entender quais são as necessidades delas e aprender a satisfazê-las. Existe, porém, mais um outro tipo: o entusiasmado, cuja personalidade parece agradável; ele parece obediente, ansioso para agradar. Você precisa de um conjunto de habilidades interpessoais completamente diferente para lidar com eles.

Normalmente, os entusiasmados são novos na empresa. Mal podem esperar para absorver a cultura da casa, ir almoçar com todo mundo, trabalhar duro e serem promovidos. Se você já está na empresa há algum tempo, notará o entusiasmado olhando para você com admiração explicita. A pergunta é: como você vai reagir? Você pode não levar muito a sério, pode ficar lisonjeado ou tentar tirar vantagem do entusiasmado, de alguma maneira. Do ponto de vista do desenvolvimento da afinidade, a melhor coisa a fazer é reconhecer os pontos fortes do entusiasmado, bem como suas fraquezas. Os entusiasmados são pessoas que têm muitas qualidades. Têm energia, normalmente são muito inteligentes e vestem a camisa da empresa.

Isso é algo a que se precisa prestar atenção no trato com o en-tusiasmado: ninguém, ou quase ninguém, permanece entusiasmado para sempre. Você precisa ter isso em mente, não apenas para o bem dos negócios, mas para o de

seus próprios interesses também. A ques-tão fundamental é: se você não os tratar bem, esses entusiasmados tão cheios de energia podem se afastar rapidamente. Podem deixar de ser extremamente úteis e eficientes e se transformar em pessoas praticamente inertes. De pessoas empolgantes e ingenuamente confiantes, podem passar a seres deprimidos, magoados e praticamente inativos. Tudo depende do quão bem você os entende e de como coloca esse entendimento em ação.

Nos últimos anos, temos visto vários exemplos de jornalistas de grandes órgãos de imprensa que tiveram problemas por fabricar ou plagiar histórias. Uma das mais escandalosas envolveu um jovem repórter do *New York Times*, aparentemente um exemplo clássico de entusiasmado. Dentro da cultura altamente competitiva da redação do jornal, ele se apresentava como alguém disposto e capaz de trabalhar duas vezes mais que qualquer outro. Era o primeiro a chegar, todas as manhãs, e o último a sair, à noite. Houve muitas noites que ele simplesmente passou trabalhando. Ele literalmente vivia em seu posto de trabalho, digitando em seu computador.

Como os supervisores reagiram a esse entusiasmado? Basicamente, compraram o produto que ele vendia. Ele se retratava como alguém disposto a fazer qualquer coisa, não importando o que estivesse envolvido e quão impossível o prazo parecesse. Os editores-chefes simplesmente deram de ombros e o encarregaram de mais trabalhos com prazos impossíveis. Raciocinaram: “Se é isso o que ele quer, então é isso que terá”. Ele parecia um jovem super-homem.

Caso se derem ao trabalho de analisar o ocorrido, aqueles editores provavelmente verão o que aconteceu. Se o jovem entusiasmado estava cumprindo prazos impossíveis um atrás do outro, ou os prazos não eram impossíveis ou algo muito errado estava ocorrendo. A segunda opção se mostrou verdadeira. O entusiasmado, que enchia o *New York Times* de histórias do país inteiro, sequer saía do prédio do jornal. Sua ânsia de agradar transformou-se num comportamento que comprometeu a integridade de toda a empresa. Além disso, ele se sentiu explorado, muito embora ele mesmo tivesse implorado por mais trabalho. Todo seu entusiasmo acabou se transformando em raiva. Na mente dele, seu comportamento não ético justificava-se porque tinham lhe dado uma carga de trabalho impraticável.

Uma lição a se aprender sobre a criação de afinidade com personalidades como a do entusiasmado: como essas pessoas não conseguem colocar freios

em si mesmas sozinhas, você precisa ajudá-las a fazer isso. Acima de tudo, não presuma simplesmente que elas sabem o que es-tão fazendo. Esse definitivamente não é o caso. Não permita que elas se desgastem, porque, se isso acontecer, elas podem causar um enor-me dano a si próprias e talvez a você também. Desenvolver afinidade com entusiasmados é ajudá-los a avaliar o próprio ritmo. Essas pessoas podem se sentir mal, no início. Podem achar que você está tentando segurá-las ou mantê-las longe dos holofotes. Podem achar que você está com ciúmes do talento e da energia que têm. Infelizmente, se você deixar que elas corram, o desânimo ou mesmo o *burnout* tornam-se inevitáveis, e isso é ruim para todos.

O DESANIMADO

O indivíduo que enfrenta a chamada Síndrome de Burnout[1] é outro tipo de pessoa encontrada com muita frequência no ambiente corporativo. Você precisará de um conjunto especial de habilidades interpessoais para conseguir desenvolver afinidade com essas pessoas. Pode exigir algum trabalho, mas normalmente vale a pena. É muito comum que esses indivíduos, aparentemente deprimidos, tenham algumas habilidades e conhecimentos valiosos. Essas pessoas poderão, no mínimo, fornecer ideias sobre a cultura da corporação, o que é especialmente importante se você acabou de chegar. Numa situação ideal, elas poderão recuperar a energia e se tornarão verdadeiros colaboradores. Tudo dependerá de você ser capaz de reabilitar uma pessoa que, de certo modo, desistiu de si própria.

Quando lidar com alguém que perdeu o entusiasmo e está lutando para manter a cabeça fora d’água, mantenha o criticismo no mínimo. A verdade é que, nesse caso, você deve excluir totalmente a crítica da lista de coisas a fazer para a construção da afinidade. Por que não criticar um desanimado que claramente não se esforça? Porque crítica é algo a que essa pessoa já se acostumou, algo que ela espera e, até mesmo, deseja.

Essas pessoas vão concordar com você se você as criticar! Talvez não se levantem e digam isso abertamente, mas, por dentro, sentem que você está apenas poupando a elas o trabalho de se flagelar. Essa é a zona de conforto delas, da qual precisam sair para servir de ajuda para alguém. Portanto, dê apoio. Expresse gratidão. Dê um tapinha nas costas. Encontre uma razão para dizer algo bom e, então, continue elogiando.

O maior presente que você pode dar a uma vítima de *burnout* no ambiente profissional é a esperança. Não aguarde até a pessoa ter feito algo bom. Não condicione esse presente a algum objetivo ou desempenho. Dê o presente agora. Isso é algo sobre trabalhar com pessoas que muitos não entendem. Não é uma questão de dizer: “Eis o que quero que você faça e aqui está o que você vai ganhar se o fizer”. Em vez de dizer isso, premie imediatamente a menor ação positiva. Assim você induz a pessoa a comportar-se como você deseja, cria motivação e iniciativa.

Se participa de um ambiente profissional, posso garantir a você que, neste momento, há pelo menos três ou quatro empregados que se en-caixam na categoria desanimado. Se pensar nisso por alguns instantes, tenho certeza de que seria capaz de citar o nome dessas pessoas agora mesmo. Essencialmente, não interessa em que nível hierárquico elas es-tão. Seja qual for, o tipo básico de personalidade é o mesmo. Pessoas desesperançadas, que simplesmente seguem com a maré.

Pense em algumas dessas pessoas em seu ambiente de trabalho neste exato momento. Você sabe quem são elas. Assim que as identificar, faça a experiência a seguir. Ela tem a ver com desenvolvimento de afinidade e com habilidades interpessoais, mas é mais que isso. É uma experiência sobre você, sobre ser uma boa pessoa.

Descubra algo a dizer àquelas pessoas, algo que seja animador, que dê forças e que, em essência, traga esperança. Procure saber o que elas estão fazendo neste momento e encontre algo bom para dizer. Faça isso várias vezes. Você não precisa se entregar a esse reforço a cada hora, a cada dia, nem mesmo a cada semana, mas, pelo menos, três vezes durante o mês. Preste muita atenção nos resultados. Você descobrirá quanta diferença o incentivo faz, como Dale Carnegie descobriu. O mais importante: você perceberá que as boas habilidades interpessoais têm impacto positivo sobre toda e qualquer pessoa. Isso é muito mais do que desenvolver afinidade. Isso é construir sucesso no sentido mais verdadeiro da palavra.

PERGUNTAS PARA TER EM MENTE

Desenvolver afinidade com outros seres humanos, quer eles sejam ou não pessoas difíceis, não é muito diferente de qualquer outro esforço. Com algum planejamento e previsão, consegue-se fazer muita coisa. À medida que

analisa como desenvolver afinidade com as pessoas da sua vida, faça a si mesmo estas perguntas.

O que quer realizar? É essencial ter objetivos claros em mente. Isso é essencial em qualquer área, esteja você desenvolvendo sua carreira ou um bom relacionamento com as demais pessoas de sua vida. Que cenário você deseja construir? Que resultado quer alcançar? É importante pensar claramente nisso e, mais ainda, ter uma atitude positiva levando esses pensamentos em conta. É comum as pes soas se concentrarem naquilo que desejam evitar em vez de naquilo que querem alcançar. Uma habilidade interpessoal muito importante é a capacidade de mover-se positivamente, na direção de um destino claramente identificado, em vez de simplesmente ficar evitando situações indesejadas. O alvo deve ser onde você quer chegar. Esse é o seu propósito e o seu objetivo. O que você quer é muito mais importante do que aquilo que você não quer. Nesse sentido, certifique-se de enunciar o propósito desejado em termos positivos. Não diga: “Quero evitar um emprego que tenha um horário determinado”. Em vez disso, transformer o fraseado em algo positivo e proativo: “Quero ser meu próprio chefe e estabelecer meu próprio horário de trabalho”.

Como avaliará seu progresso? A mudança é a única constante do mundo. De um minuto para outro, tudo muda, nada fica igual física, emocional e espiritualmente. Seja o que for que você deseje, é preciso olhar continuamente para o resultado de suas ações para ver se você está na trilha certa. Se algo não está funcionando, é de bom senso tentar fazer algo diferente até obter o resultado que deseja. Que evidências você tem de que está caminhando na direção de seus objetivos no trato com outras pes soas? Se não houver evidências tangíveis, não há como medir o avanço. O número de conhecidos que você pode descrever honestamente como amigos aumentou? Seu telefone toca mais agora do que costumava tocar antes? Você está passando menos tempo sozinho e mais tempo com outras pessoas? Existem mudanças específicas e verificáveis. Mais que sentimentos, elas são evidências reais de progresso.

Como alinhar ações com avaliações? Quando for mudar de comportamento, aja com cuidado. Assuma responsabilidade total por suas ações e pelos resultados delas. Você não pode depender de ninguém para modificar-se. Tudo o que tem a fazer é alterar conscientemente os próprios pensamentos e o próprio comportamento. Depois, você deve observar: os

resultados podem se manifestar na maneira como o comportamento dos outros muda em relação a você.

O que fazer agora mesmo para começar? Assim que souber qual é o resultado desejado, você se motivará para caminhar na direção dele. Se sabe que seu comportamento atual não está gerando o que você deseja em seus relacionamentos interpessoais, então é preciso fazer algo mais. Além do mais, você deve estar preparado para continuar mudando e ajustando suas ações até que surjam evidências de que está se aproximando do seu objetivo. Em relação a tomar alguma atitude, a frase mais importante é: *aja agora!*

O que importa são os resultados. Qualquer interação entre você e outra pessoa tem dois componentes. O primeiro elemento é aquilo que você pretende comunicar. O segundo elemento – que é ainda mais importante – é aquilo que a outra pessoa entende. Às vezes, esses dois elementos são uma só coisa, mas, infelizmente, é comum que isso não aconteça.

As pessoas costumam presumir que uma vez "falada a sua parte" o trabalho está concluído. Elas presumem que a mensagem foi recebida. Esperam que ela tenha sido entendida e aceita – e, caso isso não tenha acontecido, tendem a colocar a responsabilidade na outra parte. Contudo, em termos de habilidades interpessoais eficientes, quando você termina de falar seu trabalho como comunicador está apenas começando. Você deve determinar até que ponto suas palavras foram não apenas ouvidas como também compreen didas. Para fazer isso, deve prestar muita atenção à reação do interlocutor. Se a resposta que você deseja não aparece, então é preciso tentar outras formas de comunicação, até que seu objetivo interpessoal seja alcançado.

Existem diversas fontes importantes de equívocos na comunicação. A verdade é que cada ser humano tem uma experiência de vida diferente associada a cada palavra ouvida ou falada. O que uma pessoa quer dizer com uma palavra costuma ser bastante diferente daquilo que outra pessoa entende ao ouvi-la. Uma segunda fonte de equívocos pode ser encontrada nos componentes não verbais da comunicação, incluindo o tom de voz e a expressão facial. As pessoas reagem a essas coisas como se mais nada tenha sido dito.

Seu mundo não é o meu mundo. Ou é? Os bons comunicadores percebem que a maneira como enxergam a vida pode ser muito diferente da experiência vivida por outras pessoas. Outra maneira de dizer isso é: não há duas pessoas

que vivam exatamente no mesmo mundo. Todo indivíduo cria um modelo único de mundo e, portanto, habita uma rea lidade de certa forma diferente da de qualquer outra pessoa. A despeito de como o mundo nos pareça, não reagimos diretamente a ele, mas à nossa experiência de mundo conforme a construímos. Ninguém pode dizer se essa experiên cia corresponde à realidade externa ou não – e isso não importa. O que realmente importa é o "aqui" que interpretamos como "lá". Sua tarefa é trazer a pessoa com quem você está conversando para o mundo que você habita. Esse é um processo multifacetado. Você precisa envolver seu interlocutor física, mental e emocionalmente.

As palavras são uma representação imperfeita da experiência. Assim como cada um de nós tem uma experiência diferente de mundo, as palavras que usamos complicam ainda mais nossa comunicação. A linguagem é um código para representar as coisas que vemos, ouvimos ou sentimos. As pessoas que falam idiomas diferentes do nosso usam palavras distintas para representar as mesmas coisas que vemos, ouvimos ou sentimos. Do mesmo modo, uma vez que cada pessoa tem um conjunto singular de experiências sobre o que viu, ouviu e sentiu em sua vida, as palavras assumem significados diferentes. Finalmente, algumas pessoas são muito mais especializadas na comunicação verbal do que outras. Naturalmente, o vocabulário e o nível educacional desempenham um papel fundamental nisso – e, por sua vez, são afetados por muitas variáveis, como a escola que a pessoa frequentou e seu talento ou dificuldades para aprender. Os comunicadores eficientes se esforçam para maximizar sua capacidade de se expressar. Eles também percebem que ainda que maximizem suas habilidades, os problemas de comunicação podem acontecer, mesmo quando o significado parece "óbvio".

Flexibilidade é sempre fundamental. Com base em todos os pontos levantados até aqui, deve estar claro que a pessoa com o mais alto grau de flexibilidade será o comunicador mais eficiente. Se, por exemplo, seu vocabulário for muito limitado, as maneiras pelas quais você é capaz de comunicar sua mensagem serão bastante limitadas. Mas quanto mais palavras você conhecer, maiores se tornarão as suas opções. Portanto, se alguém não entender o que você está tentando dizer, você é capaz de encontrar outras maneiras de dizer a mesma coisa. Uma alternativa é sempre melhor do que nenhuma, e muitas são sempre preferíveis a poucas. Isso é verdade em

relação não apenas ao número de palavras à sua disposição, mas também ao espectro de emoções e à variedade de roupas que você usa. Se o que você está fazendo não funciona, então você precisa de recursos para variar seu comportamento e fazer outra coisa.

PASSOS DE AÇÃO

1. Escreva o nome de uma pessoa de sua convivência que mais apresente as características de cada um dos quatro tipos de personalidade apresentados.

   Ultrarrealizador: _____

   Agente secreto: _____

   Entusiasmado: _____

   Desanimado: _____

Você costuma condenar alguma característica dessas pessoas? Se o faz, então é possível que você tenha dificuldades com alguns de seus próprios atributos. Reflita sobre cada um deles e faça um inventário honesto de si mesmo, destacando em que aspectos você se comporta de acordo com um ou mais desses tipos de personalidade. De que maneira você pode mudar esse comportamento para que ele seja mais útil para você e aqueles com quem convive?

2. Faça uma lista das pessoas de seu trabalho com as quais você acha que seria mais fácil desenvolver afinidade. Dedique algum tempo a examinar por que você acha que é mais fácil se comunicar com as pessoas listadas. Depois faça uma lista daquelas com quem você tem dificuldades de comunicar-se. Que passos você poderia dar para sentir-se mais confortável com elas? Como começaria a desenvolver afinidade com essas pessoas?

3. Você já teve um *burnout*? Quais são os três passos que você pode dar para não passar por isso de novo?

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

5

Curiosidade assertiva

"Expressar interesse genuíno pelos outros – não há melhor maneira de fazer com que as pessoas se interessem por você".

DALE CARNEGIE

A segunda habilidade interpessoal essencial é a curiosidade assertiva. As pessoas são naturalmente curiosas. Nascemos assim! Isaac Singer, autor que recebeu um Prêmio Nobel, certa vez comparou a vida a um romance com partes ruins e partes boas. Como num romance, não importa o que você possa dizer sobre a vida: todo mundo quer ver o que está na página seguinte. Todos querem saber o que vai acontecer em seguida. É da natureza humana ser curioso em relação ao mundo, e devemos fazer o possível para nutrir e manter viva essa característica humana inata.

Isso é de especial relevância no cenário corporativo. A curiosidade pode ser tremendamente benéfica para qualquer gerente que saiba como atiçar o interesse inato de sua equipe. Nas próximas páginas, exploraremos estratégias e táticas para fazer o melhor uso possível da curiosidade das pessoas. O mais importante é que veremos que a chave para fazer isso está em manter nossa própria curiosidade viva e ativa.

A HISTÓRIA DE MICHELLE

Vamos analisar um exemplo de como isso funciona. Michelle é executiva de relações com investidores numa grande corporação multinacional. Seu trabalho é muito interessante e depende muito de ela ser saudavelmente curiosa. Basicamente, Michelle mantém contato com pessoas que investem

muito em sua empresa e tenta descobrir se elas têm alguma necessidade ou preocupação específica.

Muitos dos investidores – mas nem todos – são pessoas idosas para quem a solidão é uma preocupação real. Nesse ponto de sua vida, essas pessoas têm muito dinheiro e não há muita coisa acontecendo. Quando Michelle faz contato, elas querem falar sobre seu investimento, mas também querem sentir que Michelle tem um interesse real por elas. As conversas que resultam disso podem não parecer interlocuções de negócio tradicionais, mas Michelle descobriu rapidamente que falar sobre os netos da pessoa por meia hora pode fazer uma diferença positiva na construção da confiança e lealdade. Assim, aprendeu a ser genuinamente curiosa em relação às pessoas com quem conversa e a prestar atenção ao que elas têm a dizer. É comum que isso signifique aprofundar-se em tópicos, à primeira vista, não tão interessantes ou relevantes. Mas é surpreendente perceber como o ato de dispor-se a conhecer alguém ajuda a desenvolver as relações com o cliente e a obter sucesso.

Quando recebeu a incumbência de treinar um novo funcionário para ajudá-la em seu trabalho, Michelle teve a chance de refletir sobre o real significado da curiosidade como habilidade interpessoal no ambiente de trabalho. Se você é gerente e, como Michelle, quer motivar sua equipe a aprender o máximo possível no menor tempo disponível, ou se é funcionário recém-contratado e quer saber mais sobre a empresa, deve colocar sua curiosidade em ação, de modo a beneficiar você e seu empregador. Seja você um gerente experimentado ou um empregado novo, o que você realmente procura é a curiosidade assertiva. Essa é uma atitude mental bastante singular e, de certo modo, complexa. Essa atitude inclui nada menos que dez elementos distintos, mas profundamente relacionados. Ao colocá-los em ação, você pode maximizar instantaneamente o papel da curiosidade em seu repertório de habilidades interpessoais. Vamos analisar esses pontos um a um.

PONTO 1: FAÇA DA CURIOSIDADE ASSERTIVA UMA EXPERIÊNCIA EMOCIONAL

Primeiramente, você precisa perceber que a curiosidade assertiva é uma experiência tanto emocional como intelectual. No relacionamento com outra pessoa, essa é a diferença entre realmente experimentar um senso de

descoberta compartilhada e simplesmente inquirir de modo educado. Se há uma palavra capaz de descrever esse tipo especial de energia a palavra é *paixão.* A curiosidade assertiva tem mais a ver com paixão do que com acumulação de fatos. É não apenas motivar-se a descobrir, mas também aprender a fazê-lo de maneira significativa, memorável e eficiente. Tem a ver com importar-se com o que se aprende, sentir entusiasmo verdadeiro e transmitir esse entusiasmo às pessoas.

Como Thomas Edison conseguiu registrar mais de mil patentes nos Estados Unidos? O motor que impulsionou todas essas descobertas foi uma curiosidade infinita, ilimitada. Edison não era um teórico; foi o que se chama de pensador empírico. Ele gostava de ver como as coisas funcionavam no mundo real. Não importava se o mundo real funcionava da maneira como ele achava que deveria funcionar. Mesmo quando um de seus experimentos resultava em algo diferente do que ele esperava, ele nunca o considerava um fracasso. Nunca se referiu a "experimentos fracassados" no jargão científico convencional. Todos os seus experimentos foram um sucesso, porque ele sempre descobria algo novo. Se fosse algo diferente daquilo que esperava, melhor ainda. Além disso, Edison conseguiu transferir essa curiosidade para as pessoas que trabalhavam com ele. Foi isso que fez dele uma pessoa assertivamente curiosa.

PONTO 2: VEJA A SI MESMO COMO RECEPTOR E PROVEDOR

Naturalmente, a curiosidade assertiva tem a ver com conteúdo, assim como com emoção. Diante disso, o segundo ponto envolve ver a si mesmo tanto como receptor quanto como provedor de conhecimento real. Tem a ver com fazer o melhor para manter-se no topo em sua área, coletando informações tanto de suas áreas de especialização quanto de outras, e mantendo-se na vanguarda tanto quanto possível. Isso não significa ficar horas na internet, na biblioteca ou debruçado sobre publicações técnicas todos os dias. A curiosidade assertiva é algo muito mais dinâmico que isso. Tem a ver com eliminar o abismo entre a teoria e a prática. Tem a ver com sair de sua torre de marfim e mergulhar nos problemas, conversar com especialistas e autoridades para que você mesmo se torne uma autoridade.

Richard Feynman, físico ganhador do Prêmio Nobel, foi uma espécie de

Edison moderno. O trabalho de Feynman, contudo, foi realizado no obscuro mundo da mecânica quântica e da cosmologia. Feynman também desenvolveu um lado bastante prático. Ele disse certa vez que existe uma maneira infalível de dizer se alguém é especialista de verdade ou se apenas faz de conta que é. Segundo ele, tudo depende da frequência com que a pessoa diz estas importantes palavras: “Eu não sei”. Se a pessoa tem resposta para tudo, se aparentemente não existe nada, nem um tópico em particular, que a pessoa não domine, então você está diante de um enganador. Quando fica claro que a pessoa sabe muito, mas admite que não sabe tudo, temos a verdadeira confiança e autoridade. Naturalmente, Feynman adicionou um corolário extremamente importante a esse princípio, o qual definitivamente se aplica a indivíduos assertivamente curiosos. Embora admitam facilmente o que não sabem, essas pessoas têm uma curiosidade instintiva muito forte para descobrir. Pessoas assertivamente curiosas anseiam ser desafiadas e, por sua vez, desafiam outros também. Querem os fatos, e sabem que ainda não dominam tudo. Mais que disso, elas sabem que nunca obterão todos os fatos, mas não ficam infelizes por isso.

PONTO 3: OUÇA DE MANEIRA INTERATIVA

Explorando essa linha, nosso terceiro ponto trata do componente operacional e interativo da curiosidade. É ouvir, questionar, ser responsivo e lembrar-se de que não há dois seres humanos iguais. Tem a ver com obter respostas e fazer com que pessoas naturalmente introspectivas se expressem. Tem a ver com encontrar o que há de melhor nas pessoas sem ser invasivo e sendo profissional o tempo todo.

Quando conversa com as pessoas, você ouve com atenção ou se distrai com a aparência, o fraseado ou outros detalhes? Ouvir é esperar até que a outra pessoa pare de falar para então começar a falar ou é uma habilidade que você deseja desenvolver? É impressionante constatar como bons ouvintes são raros – para tornar-se um comunicador realmente habilidoso, transformar-se numa dessas pessoas raras é um passo realmente importante.

Como você reage quando alguém afirma algo de que você discorda? Existem certos tópicos ou certas pes soas que você considera irritantes de cara? A verdade é que todos nós temos aquelas coisas que nos irritam sobremaneira – contudo, mais uma vez, um aspecto importante das

habilidades interpessoais é estar no controle e aceitar a responsabilidade. Quando alguém diz algo que parece estar totalmente fora de propósito, existe a possibilidade de essa pessoa estar desinformada. Mas não é sua responsabilidade informar o mundo disso. Sua responsabilidade é responder com tranquilidade, calma e controle – resumindo em uma palavra, com habilidade.

O título do livro mais famoso de Dale Carnegie é *Como fazer amigos e influenciar pessoas.* É um título conhecido no mundo inteiro e sua simplicidade é uma de suas forças – mas para realmente entender esse título precisamos observar com muita atenção uma palavra. Surpreendentemente, essa palavra é *e*. Numa conversa comum, *e* é apenas uma palavra de ligação – uma conjunção. Aqui, porém, essa palavra de uma letra tem uma função muito importante. O *e* do título do livro de Dale Carnegie significa "com o propósito de". As duas partes do título não co-existem simplesmente – uma parte cresce a partir da outra. Não é apenas uma questão de fazer amigos e influenciar pessoas. Fazer amigos lhe dá o poder de influenciar pessoas. Na menor quantidade possível de palavras, ganhar afeição confere respeito. Isso não é ciência espacial! É simples. Não necessariamente fácil, mas definitivamente descomplicado.

Parte do nosso compromisso de nos tornarmos ouvintes realmente interativos envolve abandonar iniciativas negativas comuns e que tantos de nós confundimos com conversa verdadeira. Colocando a questão de maneira bem simples: não critique, não condene e não reclame. Ponto. Por que não? Bem, você gosta de ouvir críticas de outras pessoas? Ouvir alguém condenar outra pessoa faz com que você se afeiçoe àquela pessoa? Ouvir uma lista de reclamações de alguém o predispõe a ser influenciado positivamente por essa pessoa? Creio que as respostas a essas perguntas são autoexplicativas.

Em vez de criticar ou reclamar, crie em si mesmo sentimentos de apreciação, gratidão e interesse genuíno pelos outros. Não porque você queira se tornar uma Pollyanna, faça-o em seu próprio interesse. Mais uma vez, como você se sente entre pessoas positivas e apreciativas? Há grandes chances de que essas sejam as pessoas que você mais gostaria de ter como amigas. E como Dale Carnegie mostrou, amigos são as pessoas que nos influenciam. Geralmente esquecemos das pessoas habitualmente negativas, mas as genuinamente positivas são não apenas memoráveis – são literalmente inesquecíveis.

Qual a melhor maneira de mostrar apreciação, gratidão, otimismo e outros sentimentos positivos? Mais uma vez, aquilo que você diz e como as pessoas o escutam pode ser anulado por sua aparência – portanto, sorria! O que poderia ser mais simples? Não há necessidade de ir muito fundo na exploração dos benefícios de sorrir – como discutimos anteriormente, as pesquisas mostram que sorrir, flexionar os músculos da face, estimula a produção de substâncias químicas associadas a sentimentos de prazer e bem-estar. No nível biológico mais básico, sorrir é bom para você.

E rir pode ser ainda melhor do que sorrir. Mais de 20 anos atrás, Norman Cousins escreveu um best-seller no qual ele conta que assistia a comédias para tratar uma doença séria. Desde então, muitos estudos sobre os efeitos físicos e emocionais do riso têm sido realizados. Uma pesquisa muito interessante levantou a frequência com que as pessoas riem nos vários estágios da vida. Aos 3 anos, rimos muito – na verdade, centenas de vezes por dia. A partir dessa época, porém, existe uma redução gradual do riso, no transcorrer dos anos. Mas, então, algo interessante acontece. Algumas pes soas começam a rir mais e outras param totalmente de rir.

Em parte, isso pode ser uma questão de genética – mas lembre-se: um aspecto essencial do caráter é assumir 100% de responsabilidade. Talvez seja simplesmente "natural" tornar-se infeliz com o envelhecimento. Todavia isso não significa que você deve deixar que isso aconteça. Também pode ser natural tornar-se fisicamente mais fraco e ganhar peso, en-tretanto milhões de pessoas definiram como prioridade resistir a esses processos. Do mesmo modo, você pode se comprometer a manter suas emoções positivas, assim como dedicar-se a manter seu corpo sadio. Mas *compromisso* é uma palavra-chave. Não acontece por si só. Não acontece facilmente. Você simplesmente precisa fazer com que se concretize!

Mais uma vez, não existe nada especialmente complicado em relação a isso. Normalmente, é apenas uma questão de fazer as per-guntas certas e realmente querer ouvir as respostas. Pode ser tão fácil quanto dizer "Isso parece interessante. Como posso ajudar?" ou "Tenho pensado numa coisa nova. Gostaria de ouvir sua opinião". Nada é mais inspirador para um empregado do que ser solicitado a opinar pelo gerente. Porém, com que frequência isso acontece no mundo corporativo? Curiosidade assertiva não significa apenas encontrar respostas para os problemas. Tem relação com descobrir o que as pessoas pensam. Quando fizer isso, você se surpreenderá

com a quantidade de problemas que pode eliminar rapidamente. Ficará ainda mais surpreso diante do número de problemas que nem sequer surgirão.

PONTO 4: SEJA INTERATIVO SEM TER UM PLANO

A curiosidade assertiva está relacionada a ser interativo com as pessoas sem ter um plano determinado. É ser flexível e ajustar-se aos in-teresses das outras pessoas e ter a segurança de admitir que outro ponto de vista pode ser tão válido quanto o seu. Às vezes, isso significa realizar apenas metade do que havia planejado para uma reunião ou uma ligação telefônica, mas ainda assim sentir-se bem em relação àquilo que aprendeu. Significa chegar a um equilíbrio criativo entre ser um críti-co incansável e um professor paciente. É equilibrar sua própria curiosidade com a necessidade que a outra pessoa tem de aprender.

Em muitas áreas, Dale Carnegie estava muito à frente de seu tempo, e um dos exemplos mais claros disso é a maneira como ele enfatizou a questão de dar atenção aos desejos e às necessidades dos outros e ter consciência das suas reações, tanto verbais quanto não verbais. Isso significa ser curioso em relação àquilo que a outra pessoa quer e usar esse desejo para criar uma conexão. O fato é que a maioria das pessoas não vai lhe dizer o que realmente quer a não ser que você pergunte, mas quantos de nós real mente se dão ao trabalho de perguntar? O contrário disso é bastante paradoxal. Se você está realmente interessado naquilo que é importante para a outra pessoa, a melhor maneira de obter essa informação é compartilhar alguma informação sobre você mesmo com ela. Ao fazê-lo, porém, você precisa se lembrar de que está fazendo isso apenas para inspirar a outra parte a falar. Não se envolva demais com a sua própria história, deixe espaço para que a outra pessoa diga alguma coisa.

Quando, para construir confiança e obter informação da outra parte, você conta uma história pessoal, existem alguns pontos que você precisa ter em mente. Primeiro, sempre comece a conversa de modo amigável e não ameaçador. Isso é especialmente importante se você for supervisor – as pessoas naturalmente hesitam em se abrir com o superior hierárquico. Geralmente, é melhor ser bastante explícito em relação a isso. Deixe claro que a conversa será informal ou peça permissão para compartilhar informação pessoal. Veja a situação a partir do ponto de vista da outra

pessoa. Depois, certifique-se de comunicar a informação que você compartilha de maneira expressiva e interessante, de modo que a outra parte se sinta inspirada a fazer o mesmo. Não é muito agradável, por exemplo, ouvir alguém dizer: “Um dia, quero ter meu próprio negócio”. Compare com: “Sempre sonhei em ter uma butique elegante na qual pudesse vender roupas chiques”. A segunda alternativa é mais do que simplesmente um plano de negócios, é o compartilhar de um so-nho. E quando você compartilha seus sonhos, a pessoa com quem você está conversando pode encorajar-se e compartilhar os dela. É o que você realmente quer que aconteça se for um gerente assertivamente curioso.

Há inúmeras perguntas que você pode fazer às pessoas com o objetivo de fazê-las falar e compartilhar informações sobre si mesmas. Como vimos, às vezes, o melhor começo é revelar algo sobre você mes-mo, mas o propósito por trás disso deve ser despertar a curiosidade da outra parte sobre coisas normais e corriqueiras. Veja a seguir alguns exemplos de perguntas que podem servir a esse propósito. É bem possível que gerentes ou supervisores de seu trabalho nunca tenham feito perguntas assim. Ainda que alguém tenha feito perguntas como estas, talvez elas tenham soado excessivamente pessoais e não muito profissionais. Mas essas perguntas podem ser muito importantes na criação de uma atmosfera de curiosidade assertiva. Ao lê-las, você começará a entender como podem ser valiosas para ajudar as pessoas a descobrir coisas sobre si mesmas e adotar uma atitude de curiosidade em relação à vida. Na verdade, elas provavelmente o ajudarão a fazer basicamente a mesma coisa.

- Qual é a origem do seu sobrenome?
- De que parte do mundo vem a sua família?
- Qual é o significado do seu nome?
- Onde você mora? Você gosta de viver lá?
- O que você e sua família gostam de fazer juntos?
- Do que você gosta e do que não gosta no tipo de trabalho que faz na empresa?
- Como você começou na empresa?
- Fale sobre alguns lugares que você gostaria de conhecer.
- Onde você passou as últimas férias? Quais foram as suas impressões?
- De quais esportes você gosta?

- Quais são os seus hobbies?
- O que você gosta de fazer no seu tempo livre?
- Em que aspectos você acha que a empresa poderia mudar para melhor?
- Se tivesse uma varinha mágica e pudesse mudar uma única coisa hoje, o que mudaria?
- O que você gostaria de aprender no ano que vem? E na semana que vem? E hoje?
- Quais obstáculos você teve de superar?
- Que conselhos você daria a um adolescente que quisesse trabalhar nessa área?

Perguntas que permitem respostas amplas, como essas, exercitam a curiosidade. Junte isso à atitude de ser um ouvinte ativo e estará demonstrando curiosidade assertiva e inspirando outras pessoas. A escolha é sempre sua.

PONTO 5: CONTE SUAS HISTÓRIAS PESSOAIS COM PAIXÃO

O quinto ponto sobre a curiosidade assertiva envolve o estilo pessoal. Vimos como isso funciona em termos de compartilhar nossas es-peranças e sonhos. Você precisa adicionar um pouco de expressividade a eles. Tem de torná-los empolgantes e reais, como se estivesse compartilhando um segredo formidável. A importância disso é óbvia. Como despertar a curiosidade da outra pessoa se você mesmo não parece muito interessado? É muito comum que, em reuniões e apresentações, os oradores se apresentem como detentores de todas as respostas. Mes-mo quando abrem para perguntas da plateia, normalmente não criam um clima emocionante ou de espontaneidade.

Devemos ser bastante claros em relação a uma coisa: não há nada mais desinteressante do que um sabichão (ainda que a pessoa saiba mui-to). Em contrapartida, os gerentes se tornam líderes muito mais inspiradores quando deixam claro que também estão procurando aprender e que seu senso de curiosidade ainda está vivo e ativo. Uma pessoa as-sertivamente curiosa é como o líder de uma orquestra. Existe um pou-co de atitude teatral envolvida. Se prestar atenção no regente de uma grande orquestra, verá exatamente o que isso significa. Não se trata ape-nas de dizer aos instrumentistas quais

notas eles devem tocar. Mas de ajudá-los a tocar naquele momento como se estivessem descobrindo e expressando aquelas notas pela primeira vez. Quando souber como utilizar a curiosidade dessa maneira, você despertará o melhor que existe em cada pessoa, incluindo você mesmo.

PONTO 6: HUMOR

O humor é o sexto componente da curiosidade assertiva; ele caminha ao lado do senso de estilo que acabamos de discutir. Dissemos que as pessoas assertivamente curiosas são muito francas em relação àquilo que não sabem. Ante a própria autodepreciação, elas costumam desenvolver o senso de humor. Humor e curiosidade andam juntos, pois ambos dependem do prazer da surpresa e do inesperado. O humor não é apenas uma tática da pessoa assertivamente curiosa, é uma característica que lhe é natural. No sentido prático, porém, o humor cria o tipo de atmosfera descontraída que faz com que todos queiram ouvir e aprender.

Antes de sair do tópico humor, devemos mencionar que ele é uma das habilidades interpessoais mais difíceis de compreender e das mais complicadas de aprender e dominar. E há uma razão simples para isso: a maioria das pessoas não considera que precise aprender sobre o humor. A maioria pensa que já sabe como ser engraçada ou pelo menos como apreciar uma pessoa ou uma situação engraçada. Poucas pessoas admitirão que não possuem senso de humor desenvolvido. Contudo, quantas pessoas você conhece que são capazes de fazer você rir? E você, tem a habilidade de provocar riso nas outras pessoas? Responder essa pergunta honestamente pode exigir alguma coragem. Mas se isso fizer com que perceba que sua qualidade humor não é aquilo que você pensava, então ainda há esperança. Mais uma vez, a solução está em ser honesto. Certa vez, ao ouvir essa discussão sobre o humor em um dos treinamentos de Dale Carnegie, um senhor ficou muito tocado pela questão. Percebeu que, a despeito do que achava, ele não tinha senso de humor. Queria muito ter, é claro, mas queria também encarar a verdade. Assim, no encontro seguinte ele se levantou e, com alguma tristeza, anunciou a verdade. Ele simplesmente disse: “Não sou uma pessoa engraçada. Simplesmente não sou engraçado”. E, naturalmente, todos riram!

PONTO 7: ENTENDA O QUE OS OUTROS PRECISAM APRENDER

Curiosidade assertiva significa reconhecer não apenas o que as outras pessoas querem aprender, mas também o que elas precisam aprender. Assim, significa despertar a curiosidade delas, para que possam ir em frente e aprender. Isso pode ser realizado de diversas formas. Pode-se mandar a alguém um artigo da internet ou deixar um livro ou revista sobre sua mesa. Mas isso precisa ser feito sem segundas intenções. Isso é especialmente verdadeiro se você ocupar um cargo de supervisão. Lembra-se de como era difícil ler os livros na escola? Existe algo no aprendizado genuíno que parece rebelar-se ante a ordem de aprender.

Esta é uma área em que um pouco de psicologia pode ser muito eficaz. Quando dá a alguém um livro ou um artigo para ler, você precisa ser bastante explícito quanto às suas intenções ou expectativas sobre o que a pessoa virá a fazer com aquilo. Enfatize esse ponto. Você pode dizer algo mais ou menos assim: “Se você tiver um tempo, acho que vai achar esse artigo interessante. Para mim, é”. E isso é tudo o que deve dizer. Fale isso e saia. Talvez para criar curiosidade em outra pessoa seja necessário abrir mão de seus planos. Você precisa ser bastante assertivo em relação a isso, e a assertividade precisa ser direcionada a você mesmo. De outra forma, estará simplesmente ensaiando uma forma não muito sutil de manipulação, algo que não tem nada a ver com habilidades interpessoais eficazes.

PONTO 8: REFORCE COM APOIO INSTITUCIONAL

A curiosidade assertiva precisa ser apoiada pela cultura da empresa como um todo. Isso, é claro, significa liderança forte e visionária, mas também apoio institucional tangível, incluindo recursos e pessoal. A curiosidade precisa ser reforçada por toda a organização, do presidente ao contínuo. Precisa refletir-se naquilo que é dito e escrito e, o mais importante, naquilo que é feito. Você pode ser um gerente assertivamente curioso. Pode realmente se importar com a criação de curiosidade autêntica em sua equipe, mas, se for uma voz solitária, num ambiente essencialmente conformista, seu impacto será limitado.

Portanto, preste muita atenção ao modo como a empresa reage a quem faz

perguntas inesperadas ou apresenta respostas surpreendentes. Quais sistemas estão em ação para apoiar esse tipo de curiosidade assertiva e recompensá-la quando ela acontece? Nossa tendência é pensar nas habilidades interpessoais em termos do que acontece entre dois indivíduos ou dentro de um grupo pequeno. Mas, às vezes, as coisas que tornarão as interações individuais mais eficientes precisam ser feitas no nível macro.

PONTO 9: MENTORIA POR PARTE DOS GERENTES MAIS ANTIGOS

O nono ponto é, na verdade, uma aplicação específica do ponto anterior. A gerência sênior deve servir de mentora de curiosidade para a equipe. Por meio de um relacionamento de mentoria, os gerentes podem ver muito claramente como os integrantes estão se saindo. Com essa ideia, os gerentes podem transformar a curiosidade num fator a ser considerado na avaliação, no reconhecimento e na promoção dos empregados. Ao mesmo tempo, a falta de curiosidade precisa ser tratada por meio de leituras, treinamento e desenvolvimento. Isso não quer dizer que deva existir um "departamento de curiosidade" oficial dentro da estrutura corporativa. Contudo, deve haver uma maneira de motivar os empregados a explorar novas ideias e novos pontos de vista, e tempo dedicado para isso.

Um exemplo clássico de quão crucial tal atitude pode ser vem da lendária companhia de aviação Lockheed Martin. Um departamento não oficial da empresa tinha como único propósito explorar novas ideias e abordagens excêntricas ou inovadoras para a solução de problemas. Por mais de 50 anos, essa divisão produziu alguns dos conceitos mais inovadores da história da aviação. O sucesso da empresa, porém, estava baseado em nada mais, nada menos que a curiosidade dos empregados iniciantes e no poder dos experientes, trabalhando juntos num ambiente não estruturado e sem pressão. Toda a tecnologia de invisibilidade a radares (*stealth*) para aeronaves militares, por exemplo, surgiu dessa divisão.

Engenheiros encontraram a chave matemática para o projeto de invisibilidade enterrada num obscuro jornal de física, originalmente publicado em russo. Estranhamente, as burocráticas forças militares russas nunca fizeram uso do princípio, apesar dos apelos do inventor. Ainda mais surpreendente é a maneira como o primeiro avião *stealth* foi testado. O avião

foi abrigado num hangar secreto e sem iluminação. Quando os morcegos que enchiam o hangar não conseguiram detectar a presença do avião e bateram nele no escuro, os engenheiros souberam que tinham um projeto bem-sucedido. É difícil imaginar um sistema de teste utilizando morcegos sendo convencionalmente concebido num departamento de pesquisas e desenvolvimento. Esses fatos inusitados decorreram de um comprometimento institucional com a curiosidade, num cenário estranho ao perfil oficial da empresa. Durante muitos anos a existência da divisão responsável não foi reconhecida sequer pela Lockheed Martin. Também os radares do governo norte-americano não reconheceram o avião cujo princípio de invisibilidade foi criado por ela.

PONTO 10: CRIE UM AMBIENTE DIVERTIDO

Finalmente, o décimo princípio da curiosidade assertiva e, talvez, o mais importante: a curiosidade assertiva deve ser divertida. As gratificações devem ser espontâneas e intrínsecas. Você precisa sentir o entusiasmo de querer explorar um novo tópico, ver que despertou o entusiasmo de seus amigos ou colegas de trabalho. Os gerentes assertivamente curiosos não precisam de dinheiro para fazer isso. A curiosidade simplesmente faz parte de seu ser, e pes soas realmente curiosas não conseguem se imaginar fazendo outra coisa. Veja a atmosfera no Google. Os funcionários são incentivados e autorizados a ser curiosos, a explorar, a se divertir. O resultado é uma organização incrivelmente bem-sucedida, com empregados leais e felizes.

Uma boa maneira de vislumbrar o poder da curiosidade é considerar seu oposto, o tédio. O tédio é um sentimento raramente experimentado por crianças pequenas. Sua definição seria, talvez, sensação de que suas energias criativas – e subversivas – estão completamente sufocadas. É o que você sente quando precisa ficar sentado durante uma longa aula sobre um assunto que não lhe desperta interesse algum. Não é a maneira correta de vivenciar a educação e certamente não é a melhor maneira de viver. Começamos este capítulo com a ideia de que a vida é semelhante a um livro e de que ninguém quer chegar ao final dele. Isso pode ser verdade, mas você é uma pessoa realmente interessada naquilo que está lendo ou simplesmente tem medo do que possa acontecer quando chegar na última página? Responder essa pergunta é, por si só, um exemplo de curiosidade assertiva. É o tipo de

pergunta que merece alguma consideração da sua parte e em que vale a pena fazer os outros pensarem.

Os dez pontos que abordamos neste capítulo podem quase certamente ajudá-lo a fazer isso. Mas estamos longe de esgotar o assunto da curiosidade assertiva. Continuaremos nossa discussão no capítulo 6.

PASSOS DE AÇÃO

1. Numa escala de 1 a 10, quanta curiosidade assertiva você tem pela função que exerce e pelos indivíduos com quem se envolve no trabalho?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muito pouca			*Alguma*			*Bastante*			*Muita*

2. Ser assertivamente curioso envolve ter flexibilidade e interessar-se pelas necessidades dos outros. Muitas vezes, concentrar-se nas necessidades dos outros exige compromisso e prática conscientes. Durante a próxima semana, escolha, pelo menos, uma pessoa por dia em cujas necessidades você vai se concentrar. Tome nota de quaisquer ideia que você venha a ter durante esse exercício.

3. É importante ser proativo, incentivando e reforçando o aprendizado entre os integrantes da equipe. Escreva um Programa Anual de Treinamento para sua equipe. Certifique-se de ouvir o que eles desejam e de saber quais são os interesses deles. Então, tome as atitudes à medida que as necessidades surgirem.

4. Criar diversão e ter bom senso de humor são dois traços importantes a serem cultivados durante o desenvolvimento de sua curiosidade assertiva. Também são atitudes que elevarão seu espírito e melhorarão suas interações diárias. Você está se divertindo no trabalho? Você ri muito? Proponha-se adicionar diversão e humor ao seu dia a dia. Mantenha um registro do que você faz e de quaisquer mudanças que notar depois dque você assumir e conseguir cumprir esse compromisso.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

6

Maximize a curiosidade assertiva nos negócios

“Nunca subestime o poder do entusiasmo".

DALE CARNEGIE

Com base no que aprendeu no capítulo 5 você agora entende que a curiosidade assertiva traz muitos benefícios e é tanto um traço pessoal como uma qualidade que você pode desenvolver nos integrantes da sua equipe. Já discutimos algumas habilidades interpessoais que podem ajudá-lo a alcançar esses objetivos. Agora, no começo deste capítulo, vamos aguçar um pouco mais o nosso foco. Olharemos para as coisas que você, como gerente, deve obrigatoriamente fazer para maximizar a curiosidade assertiva num cenário corporativo. Por favor, preste muita atenção aos quatro itens que exporemos agora. Eles são essenciais – os “imprescindíveis”, os elementos que realmente fazem diferença entre uma cultura de complacência e uma equipe vencedora.

OS QUATRO ELEMENTOS ESSENCIAIS DA CURIOSIDADE ASSERTIVA

ELEMENTO 1: CONTATO FREQUENTE

A curiosidade assertiva depende apenas de alguns componentes vitais no relacionamento entre gerentes e funcionários. O mais importante deles é bastante simples: a frequência de contato. A curiosidade assertiva exige que

haja continuamente encontros face a face com os integrantes da equipe. É preciso estar em contato todos os dias, se possível. Esse tipo de preocupação permite que você veja quem merece elogios num determinado momento e perceba quem precisa de ajuda. Demonstra o seu compromisso e incentiva a equipe a pensar sobre o que pode fazer.

Com o objetivo de fazer com que esse contato pessoal aconteça, você precisa marcar um compromisso todas as semanas, que permita a realização de reuniões individuais ou para interação do grupo, ocasião em que todos os integrantes da equipe podem simplesmente conhecer melhor uns aos outros. Um bom momento para isso é o início de um dia de trabalho. Talvez uma vez por semana, por exemplo, os integrantes da equipe possam chegar 20 ou 30 minutos mais cedo para se inteirar do que está acontecendo no trabalho e na vida pessoal do grupo. Isso funciona melhor quando todos participam. A curiosidade assertiva é melhorada quando é um esforço conjunto em vez de uma empreitada solitária. Assim como acontece com todas as outras habilidades inter-pessoais, a curiosidade deve ser uma experiência participativa e social, não algo competitivo e isolado.

Uma das maneiras de fazer com que essas reuniões informais sejam bem-sucedidas é ter um tema definido que não seja nem muito específico nem muito amplo. Se não houver um tema para a reunião, existe o perigo de as pessoas simplesmente ficarem sentadas ali esperando que alguém quebre o gelo. Esse alguém provavelmente seria você, o gerente deles ou a pessoa mais experiente do grupo. Se isso acontecer, o encontro se transformará numa interação muito formal na qual todos terminam seguindo a sua liderança. Em contrapartida, um tópico muito específico pode impedir as pessoas de falar sobre o que realmente têm em mente. Elas podem achar que suas preocupações não se encaixam no assunto, de modo que simplesmente se calam. O verdadeiro propósito de propor um tema para a interação não é resolver esse problema, mas usá-lo como ponto de partida para uma discussão na qual a curiosidade assertiva seja posta em ação.

Num ambiente de grupo como esse, a curiosidade assertiva torna-se genuinamente interativa. Os integrantes da equipe desenvolvem e compartilham perguntas, ideias e soluções. É uma boa oportunidade para descobrir como os outros pensam, assim como para entender como funciona seu próprio raciocínio. Dentro desse arcabouço, apresentamos aqui algumas orientações específicas para uma discussão em grupo eficiente. São princípios

e responsabilidades compartilhadas que devem ser compreendidas e aceitas por todos os integrantes da equipe.

A primeira e mais importante orientação é que todos devem firmar o compromisso de comparecer às reuniões e de chegar na hora. Os integrantes da equipe devem entender que o propósito aqui não é se destacar ou sair vencedor na discussão. Desacordos amigáveis são aceitos e desejados, mas críticas pessoais devem ser evitadas.

Na primeira reunião, podem-se tomar algumas decisões sobre os objetivos do grupo, qual a frequência dos encontros, como se avaliará o progresso e como serão resolvidos quaisquer conflitos. Costuma ser boa ideia escolher uma pessoa diferente para liderar a discussão a cada encontro. Contudo, talvez o grupo se sinta mais confortável se, como gerente sênior, você puder assumir esse papel todas as semanas. Você conhece seu grupo e tem condições de decidir o que pode ser mais benéfico.

Vejamos um exemplo de como uma reunião como essa poderia ser realizada. Vamos supor que o tópico da semana seja comunicação dentro do ambiente corporativo. O líder da discussão começa perguntando se alguém pode citar alguns obstáculos que impedem que as pessoas conversem de maneira eficiente sobre questões relacionadas ao trabalho. Se ninguém responder, o líder da discussão deve compartilhar uma experiência pessoal que tenha vivido. Essa é uma ferramenta básica da curiosidade assertiva e normalmente serve de aquecimento para que outros se apresentem.

Um tema bastante comum em qualquer discussão sobre questões ligadas à comunicação é a divergência de estilos de comunicação que pode existir entre os indivíduos. Uma pessoa, por exemplo, pode se sentir mais confortável com comunicações por escrito, enquanto outra prefere falar ao telefone ou pessoalmente. Diferenças como essa podem se tornar um problema quando um gerente dá preferência a um estilo de comunicação e um integrante da equipe se sente mais confortável com outro.

O final da semana é um bom momento para você, como gerente, chamar a equipe de lado e verificar como vão as coisas. É uma oportunidade que você tem para fazer perguntas individuais e também para incentivar os funcionários a perguntar a você o que quiserem. A curiosidade assertiva começa quando você percebe o que não sabe e, então, age para obter essa informação.

Você e os integrantes da equipe precisam de atualizações constantes sobre

responsabilidades individuais, assim como para saber o que está acontecendo na empresa como um todo. Sem invadir a privacidade das pessoas, você deve marcar reuniões para observar o que eles estão fazendo no trabalho. A intenção aqui deve ser mentorear e apoiar, bem como desenvolver a curiosidade assertiva, não espionar! É uma oportunidade que você tem para avaliar e auxiliar os integrantes da equipe em qualquer aspecto no qual eles precisem de ajuda. Ao mesmo tempo, é uma oportunidade para que os funcionários façam sugestões dentro de seu ambiente de trabalho diário.

ELEMENTO 2: GERENCIAMENTO DO TEMPO

Vimos a importância de marcar reuniões com o grupo e como é bom que você passe alguns momentos individualmente com cada integrante de sua equipe. Depois que agenda uma dessas interações, uma boa ideia é considerar a questão do gerenciamento de tempo. Na condição de gerente assertivamente curioso, uma das perguntas mais importantes que você pode fazer é: “De quanto tempo você precisa?”. Podemos nos referir a essa pergunta como “tempo de tarefa” e ela deve ser feita em todas as conversas relacionadas ao ambiente de trabalho. Aprender a usar bem o tempo é fundamental tanto para gerentes quanto para funcionários. O fato é que as pessoas precisam de ajuda no aprendizado do gerenciamento eficiente do tempo. Alocar quantidades realistas de tempo significa maior produtividade. A maneira como a empresa e os gerentes definem suas expectativas com relação ao tempo é a base para o bom desempenho de todos.

Em relação ao gerenciamento de tempo, uma boa regra é “Espe-re mais e você receberá mais”. Metas ambiciosas são importantes para todos, especialmente à luz de uma das leis mais bem estabelecidas do mundo corporativo: o trabalho se expande a ponto de ocupar todo o tempo disponível. Estar certo de que os integrantes da equipe conseguem concluir uma tarefa no tempo especificado pode ser uma profecia que se cumpre por si só, especialmente quando você tem expectativas igualmente elevadas em relação a si mesmo.

Sem dúvida, a ferramenta de gerenciamento de tempo mais eficiente para os indivíduos da equipe é a manutenção de um registro de como cada um está usando seu tempo a cada dia. Quando pedir que façam esse controle, você deve se certificar de colocar o pedido no contexto da curiosidade assertiva. Em vez de apresentar o registro do tempo como forma de investigação

intrusiva, deixe claro que se trata apenas de uma maneira de saciar curiosidade sadia sobre como as coisas são realizadas. É bem provável que os resultados sejam interessantes e surpreendentes.

Criação de um registro de tempo

John, por exemplo, é dono de uma empresa de edição de filmes e pós-produção em Los Angeles. Ele emprega uma equipe de editores que trabalham tanto em filmes de Hollywood como em projetos menores, de produção independente. Grande parte do trabalho é realizada à noite e, mesmo para trabalhadores noturnos experientes, há uma tendência de a produtividade cair entre as 3 e as 4 horas da manhã. John queria que os colaboradores registrassem suas atividades no período para ter como evidenciar a necessidade de desenvolverem hábitos melhores no trabalho, mas ele sabia que simplesmente ordenar que eles o fizessem seria um risco.

Em vez disso, ele inventou uma maneira completamente nova de abordar o assunto. Comprou alguns cronômetros baratos numa loja de material esportivo e distribuiu entre os integrantes da equipe. Então perguntou se todos concordavam em assistir a um dos jogos de futebol americano profissional que seria transmitido no final de semana. Como tarefa especial, pediu que os funcionários fizessem um registro do tempo de transmissão de futebol e do tempo das propagandas e outras interrupções do jogo. Como o registro do tempo de jogo de futebol revelou, a parte do jogo compreendeu menos de 7 minutos e 30 segundos das 3 horas de transmissão.

Com base nessa informação, ficou fácil para John sugerir que tentassem algo similar com o registro do tempo de edição no trabalho. O fato é que os editores encararam aquilo quase como um jogo. Eles queriam descobrir quanto realizavam no turno de 8 horas. Mas assim que os registros se completaram, todos entenderam que algo sério estava sendo levantado. Os resultados não foram tão impressionantes quanto os do jogo, mas certamente não havia uso adequado do tempo. Por meio desse exercício de curiosidade assertiva, os integrantes da equipe entenderam que era necessário fazer algumas mudanças. Pelo fato de John ter colocado em ação habilidades interpessoais criativas, a lição foi transmitida sem sentimentos negativos da parte de ninguém.

Como registros de tempo revelam, pessoas diferentes trabalham bem de muitas maneiras diferentes. Sua consciên cia desse fato deve se refletir na maneira como você discute os registros de tempo e nas expectativas que você

tem em relação a um ou outro indivíduo. Pensadores brilhantes fazendo um discurso podem ser muito menos eficientes ao lidar face a face com clientes ou consumidores. Integrantes de equipe acostumados a “por a mão na massa” não se saem tão bem em apresentações ou na preparação de relatórios escritos. As pessoas precisam de oportunidades para descobrir seu talento e usá-lo da melhor maneira. Então, com o passar do tempo, elas podem ser motivadas a caminhar pelas demais áreas.

ELEMENTO 3: BUSQUE AJUDA DA GERÊNCIA

Como gerente, você deve ser assertivamente curioso em relação à sua equipe e responsabilizar-se pela melhoria e expansão das habilidades dessas pessoas. Mas você merece e precisa de muita ajuda. A gerência superior, especialmente, pode moldar um ambiente favorável à curiosidade e à realização. Como gerente, você deve deixar isso claro para seus superiores.

Quando esse ambiente estimulante e assertivamente curioso começa a surgir, gerentes e executivos passam a pensar em si mesmos como educadores e não só como chefes. Quais são as qualidades específicas que o ambiente deve ter? Recursos adequados devem ser investidos na criação de oportunidades para que gerentes e integrantes da equipe reflitam e atuem sobre as preocupações mútuas. Os gerentes devem receber apoio e prazos para o desenvolvimento de novas ideias e abordagens devem ser considerados. O fator mais importante, porém, é um senso de realização forte. Estabelecer objetivos é fundamental. Isso é necessário primeiramente para a organização como um todo e, depois, para cada indivíduo da equipe. O estabelecimento de objetivos é tão importante que passaremos alguns instantes pensando nele e entendendo de que maneira ele é uma expressão de curiosidade assertiva.

ELEMENTO 4: ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS – FAZENDO AS PERGUNTAS CERTAS

É melhor começar com algumas perguntas. O que você gosta de fazer? Quais são os seus interesses? Pelo que você é realmente apaixonado? Faça essas perguntas a si mesmo e também aos integrantes de sua equipe. Assegure-se de que as respostas a essas perguntas não estejam relacionadas ao trabalho, pelo menos inicialmente.

Depois, porém, você desejará saber de que maneira esses interesses

apaixonados podem ser aplicados no ambiente de trabalho. De que modo seus interesses favorecem a lucratividade da empresa, o que, por sua vez, fará com que sua carreira avance? Todavia, tenha consciência de que você provavelmente não é a única pessoa no mundo – e nem mesmo em sua empresa – que tem esses talentos. Como você pode ser único? Como pode ser melhor? À medida que rastreia o ambiente corporativo, o que você vê? Onde você se encaixa? Onde vê oportunidades? Essas são perguntas importantes, o tipo de pergunta que pessoas assertivamente curiosas fazem naturalmente para realizar seus objetivos.

Existem outras perguntas que você deve fazer sempre que pensar em objetivos. São perguntas que tratam de questões de prazo sobre as quais falamos há pouco. Quanto tempo será preciso para realizar seus objetivos? Como você vai avaliar seu progresso durante esse período?

Ainda existirão perguntas a serem feitas depois que você tiver identificado seus talentos, traduzido todos eles em objetivos específicos e estabelecido um período de execução. Não deixe de consultar amigos e colegas de trabalho. O que eles acham de seus objetivos? Essa também é uma oportunidade para questioná-los quanto às aspirações que eles mesmos têm.

Sempre que pensar em objetivos, sejam para você como indivíduo ou para sua equipe, entenda que será difícil alcançá-los. Se não forem difíceis, você deve perguntar se são objetivos que valem a pena. Um objetivo real deve ser difícil. Deve testar sua disposição. Sua resolução deve ser desafiada. Quando isso acontecer, você dobrará seus esforços ou correrá para um abrigo?

Por fim, existe uma pergunta crítica que você deve fazer: seus objetivos são definidos por seu ego ou por uma percepção mais elevada? Seu objetivo é superficial ou vai beneficiar seu trabalho e sua vida? Melhoria é a ideia-chave aqui. Quando o objetivo for realizado, você deverá estar muito melhor do que antes. Isso não significa apenas que você vai ganhar um salário maior. Embora mais dinheiro seja muito importante, também podem existir condições intangíveis que melhorarão sua situação depois de seus objetivos terem sido alcançados. Quais são essas condições intangíveis? De que maneira você pode identificá-las e usá-las para aumentar sua motivação? Como elas podem levar você do ponto em que está agora até onde você quer e precisa chegar?

Alcançando seus objetivos

Embora passar muito tempo falando sobre objetivos e estabelecimento de

objetivos não seja comum em livros sobre desenvolvimento pessoal ou treinamento gerencial, os objetivos raramente são ligados a ideias como assertividade e curiosidade. A própria importância do estabelecimento de objetivos tem feito com que eles sejam discutidos de maneiras bastante previsíveis. As pessoas perguntam “Quais são os seus objetivos?” e parece que quem consegue citar a maior quantidade de objetivos termina vencedor. Mas a questão não é essa. Fazer uma lista de objetivos pode ser divertido, mas não há muito propósito em listar todas as coisas que você quer quando existe uma possibilidade de você nunca conseguir chegar lá. O que as pessoas realmente precisam perguntar é: “O que você vai fazer para garantir que alcançará esses objetivos?”. Isso é curiosidade assertiva.

Um número excessivo de pessoas trata o estabelecimento de objetivos como viver as férias dos sonhos, mas sem um mapa de como chegar ao destino. Não há problema em sonhar com o lugar aonde se quer chegar, mas você precisa saber se tem de ir para o sul ou para o norte. Naturalmente, mapas costumam ser impressos em papel ou, com a tecnologia de hoje, luzir na tela de computadores, GPSs ou nos celulares. Você deve dar o importantíssimo passo de registrar seus objetivos. Eles devem estar escritos não apenas como notas informais para você mesmo, mas como um plano de ação cuidadosamente organizado. Faça isso por você e, então, incentive os integrantes de sua equipe a fazer o mesmo.

Alinhe seus objetivos com seus valores

Quando começar a registrar um objetivo, certifique-se de que seja algo que você realmente quer. Esteja certo de que não é algo que apenas soa bem ou que você acha que deveria querer. Ao estabelecer objetivos lembre-se de que eles devem ser coerentes com seus valores. Se você não sabe quais são realmente os seus valores, esse é um bom momento para questionar-se sobre eles, de uma maneira assertivamente curiosa. Faça com que os integrantes da sua equipe façam o mesmo. Conforme os incentiva a registrar objetivos, incentive-os também a pensar sobre aquilo em que creem e sobre como vieram a ter essas crenças. Dessa maneira, o estabelecimento de objetivos pode acabar por se tornar uma poderosa habilidade interpessoal.

Se, por exemplo, alguém de sua equipe afirmar que quer ter um salário três vezes maior que o atual, sinta-se à vontade para elogiar a pessoa por sua ambição. Você então precisa perguntar quanto esforço ele pretende fazer para

alcançar esse objetivo. A pessoa está disposta a vir trabalhar nos finais de semana, por exemplo, para aprontar uma nova apresentação ou fazer alguma pesquisa independente? Talvez esse tempo extra passado no escritório entre em conflito com outro objetivo, como estar com a família o maior tempo possível.

Uma boa ideia é questionar-se sobre seus objetivos em diferentes aspectos da vida: negócios, família, finanças, saúde física, educação e perspectiva espiritual. Quando tiver clareza em cada uma dessas áreas, você se tornará uma pessoa mais completa e descobrirá que suas habilidades no trato com outros indivíduos serão fortalecidas também.

Declare seus objetivos no positivo

Sempre registre seus objetivos no positivo em vez de no negativo. Mais uma vez, faça isso para você e incentive outros a fazerem o mesmo. Pense naquilo que você quer, não naquilo que quer deixar para trás. Parte da razão de registrar por escrito os seus objetivos é criar um conjunto de instruções para seu subconsciente. O subconsciente é uma ferramenta bastante eficaz, mas, de certo modo, limitada. Ele não consegue fazer a distinção entre pensamento e rea lidade física e não faz julgamentos entre o certo e o errado. Sua única função é executar as instruções que recebe. Quanto mais instruções positivas você lhe der, mais resultados positivos obterá. Essa é uma premissa básica de todas as formas de desenvolvimento pessoal, incluindo o desenvolvimento de habilidades interpessoais. Não deixe de dar ao seu subconsciente a atenção que ele merece.

REGISTRE OBJETIVOS DETALHADAMENTE

Pela mesma razão, quando descrever um objetivo, certifique-se de que o faz da maneira mais detalhada possível. Se seus objetivos parecem muito grosseiros em sua própria mente, então ainda deve haver algumas perguntas assertivamente curiosas que você precisa responder. Em vez de escrever “Quero assumir mais responsabilidades em minha empresa”, escreva “Nos próximos 5 anos quero me tornar diretor de recursos humanos, para aumentar a diversidade de nossa força de trabalho”. Mais uma vez, você está dando ao subconsciente um conjunto detalhado de instruções para trabalhar. Quanto mais informação você lhe der, mais claro será o resultado. Quanto mais

preciso for o resultado, mais eficiente será o subconsciente. Nesse sentido, a mente é como uma empresa. Ela precisa de um bom plano de negócios para poder agir de maneira eficiente. Sua lista de objetivos é simplesmente um negócio no qual sua mente deve investir e na direção do qual deve trabalhar. Se você puder ver o objetivo que quer alcançar quando fecha os olhos, seu coração e sua alma também poderão "vê-lo".

Suponha que lhe seja pedido para pensar na maior quantia que você acha que pode ganhar nos próximos 12 meses. Quando começar a pensar nisso, talvez alguns números bastante grandes surjam em sua mente, números que podem parecer irreais. Você pode pensar: "Posso ganhar um milhão, ou talvez dois milhões". Mas isso é muito assustador, de modo que você não escreve.

O que isso lhe diz? Se você está assustado por simplesmente es-crever um número, considere o quão assustado ficará se realmente fizer com que isso aconteça. Sua relutância e a dificuldade que está tendo são indicações de que existe verdade real em números aparentemente distantes que vem à sua mente. Muito embora esses números não estejam basea dos em nenhuma circunstância real – eles não precisam se basear em circunstâncias físicas. Seus pensamentos, afinal, são o começo, e o verdadeiro início de qualquer coisa não se baseia em circunstâncias físicas. Onde o primeiro avião voou pela primeira vez? Nos céus da cidade de Kitty Hawk, na Carolina do Norte, ou na mente dos irmãos Wright?

Vença o observador imaginário

Aqui está a grande dificuldade que as pessoas encontram quando são chamadas a formular um objetivo específico, especialmente na forma escrita. Talvez nos tenham dito que é apenas para nós, que nenhuma outra pessoa verá, mas não acreditamos nisso! Para a enorme maioria, existe uma pessoa imaginária olhando por cima dos ombros. Essa pessoa imaginária vê o que escreveram e diz: "Você está louco? Você nunca vai ganhar todo esse dinheiro, nem na vida inteira!". Assim, deixamos que a pessoa imaginária tome a decisão por nós. Fazemos isso sem perceber que se trata apenas de uma expressão de nossa imaginação, assim como o milhão – ou os 50 milhões – que somos tentados a escrever! Como se trata de uma expressão negativa, você está muito mais preparado para acreditar nela. Por quê?

Não permita que seu observador imaginário tome decisões limitadoras em seu lugar. Tenha consciência de que o observador imaginário não tem mais base na realidade do que qualquer outra coisa em seus sonhos mais loucos. O que importa é aquilo em que você crê, aquilo em que você *quer* crer. Concentre sua atenção naquilo que deseja antes de trazer o porta-voz imaginário para a "realidade".

Sejamos bem claros em relação a isso. Se você acredita que uma coisa é possível, até mesmo em seus sonhos mais loucos, então trata-se de um objetivo pelo qual vale a pena lutar. A única qualificação necessária é que você acredite que é possível. Você deve ser capaz de levar esse objetivo a sério ainda que imagine que ninguém pense fazê-lo. Então, para tornar-se um mestre nas habilidades interpes soais, você precisa ser capaz de criar esse poder de acreditar nas pessoas. A capacidade de mover aquilo que está em sua mente para a mente de outras pessoas é a verdadeira definição de comunicação.

No próximo capítulo, passaremos da elaboração das perguntas corretas para o compartilhamento das melhores respostas. Nosso foco mudará da curiosidade assertiva para a comunicação assertiva.

PASSOS DE AÇÃO

1. O contato frequente é fundamental para o seu sucesso e o de sua equipe. Você tem encontros semanais marcados tanto com seus subordinados quanto com seus superiores? Se não, reserve algum tempo para isso, talvez escrevendo um memorando para as pesso-as envolvidas, mencionando o que pretende com essas reuniões e listando dias e horários possíveis.

2. Muitos de nós costumam ser mais negativos do que imaginam. Nós podemos passar muito tempo e gastar muita energia falando sobre aquilo que "não queremos" em nossa vida em vez de dizer o que queremos. Por um dia, tome nota de todas as ocasiões em que você verbaliza algo que não quer. Tome nota tanto das reclamações verbalizadas como das que ficam em sua mente. Assim que perceber essa tendência, reserve um instante para declarar o oposto (aquilo que você realmente quer), no afirmativo. Tome nota de todas as mudanças que experimentar enquanto pratica esse

exercício.

3. Pegue uma folha de papel e dê a si mesmo a permissão de pensar grande à medida que toma nota de seus maiores desejos. Escreva toda e qualquer ideia que tiver, sem filtrar nada que surja em seu *brainstorm*. Depois, reserve algum tempo para transcrever esses desejos em forma de objetivos, estabelecendo passos de ação, prazos e resultados desejados. Por fim, durante 5 minutos por dia e por pelo menos 21 dias, imagine esses objetivos se transformando em realidade. Sinta-se como se estivesse participando da experiência e dê total permissão a si mesmo para desfrutá-la plenamente!

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

7

Da curiosidade para a compreensão

“Qualquer tolo pode criticar, condenar e reclamar – e a maioria dos tolos faz isso".

DALE CARNEGIE

Vivemos numa sociedade que valoriza grandemente as habilidades de comunicação. Também ficou mais difícil analisar como essas habilidades são demonstradas. Gostamos de pessoas capazes de se expressar bem, mas também percebemos que existe mais de uma maneira de fazer isso. O expresidente norte-americano Ronald Reagan era conhecido como o Grande Comunicador, mas o presidente Barack Obama tam-bém é um comunicador excepcional, com um estilo bastante diferente do de Reagan – ou de qualquer outra pessoa.

À luz disso, será possível chegar a alguma conclusão geral sobre o que realmente compõe a boa comunicação? Sim e não. Existem certos princípios que fundamentam toda comunicação eficiente, mas existe um número quase infinito de maneiras pelas quais esses princípios podem ser aplicados. Existem tantas maneiras de aplicar os princípios quanto pessoas capazes de aplicá-los.

Se você estiver numa posição de liderança e responsabilidade, saber como lidar com pessoas é tão importante quanto o conhecimento técni-co ou administrativo. Os gerentes eficientes são, em parte, funcionários e, em parte diplomatas. Entendem que trabalhar com outros exige certo toque e confirmam as palavras de Dale Carnegie: “Quando lidar com pessoas, lembre-se de que você não está lidando com criaturas lógicas, mas com

criaturas emotivas, que transbordam preconceito e que se motivam com orgulho e vaidade".

Veja a seguir algumas regras fundamentais da comunicação no ambiente de trabalho. Com o objetivo de realmente dominá-las, você precisa internalizá-las e torná-las parte de você. Fingir o processo não o levará muito longe.

Chame as pessoas pelo nome. É o som mais doce que alguém pode ouvir. Usando o nome da pessoa, você personaliza a mensagem; ela se torna a mensagem dela. Também comunica que você se importa e que considera a pessoa especial. Essa ferramenta extremamente simples derruba as defesas da pessoa, uma vez que estabelece um vínculo. Tempere suas frases com nomes e comece as perguntas desta forma: "Steve, como vai?".

Admita quando estiver errado. Você pode considerar que está se depreciando quando assume um erro. Não está. Reconhecer os próprios erros é um dos atos mais honrosos que se pode realizar no ambiente de trabalho, uma vez que poucas pessoas fazem isso. Aprenda como deixar seu ego de lado e admita que você não é perfeito. Simplesmente não exagere, não mande e-mails com "estraguei tudo" para toda a empresa nem despeje pedidos de desculpas em reuniões. Um simples "Percebi que cometi um erro" já é suficiente.

Tenha as pessoas em alta conta. Algumas pessoas, normalmente rotuladas de "maníacos por controle", parecem achar que ninguém, além delas, consegue fazer as coisas com competência. Não se torne uma delas. Confie nas habilidades dos outros. Confie que eles farão o melhor trabalho possível. Não se trata de ter expectativas por demais elevadas. Acreditar na pessoa a incentiva a fazer o seu melhor para não desapontar. Ao mesmo tempo, seja paciente com aqueles funcionários que ainda são novos numa determinada função.

Mostre interesse sincero. Toda pessoa com a qual você se encontra tem uma rica história de interesses e experiências. Descubra isso nas pessoas a seu redor, ainda que pense não ter nada em comum com elas. Se um colega disser que gosta de jogos on-line, pergunte sobre isso. Tente realmente entender a razão desse gosto. Quando expressa curiosidade sincera você não só descobre algo novo como não terá dificuldades para se lembrar daquilo que descobriu. As pessoas gostam de ser lembradas.

Faça elogios. Não diga simplesmente "Bom trabalho". Seja específi-co

em seu elogio e demonstre que você está ciente do que a outra pessoa realizou. “Você conduziu aquela reunião muito bem, Mike, especial-mente quando todos estavam distraídos” é um bom exemplo. Ao mesmo tempo, seja comedido nas críticas. Quando for necessário orientar ou dar um retorno construtivo, faça-o de maneira educada e diplomática. Vamos falar um pouco sobre isso adiante.

Mantenha sua palavra. Não diga que vai fazer algo se você não tiver intenção de fazê-lo. Sua credibilidade baseia-se fortemente em sua palavra. Se você não cumprir suas promessas, não lhe serão confiadas tarefas relevantes e sua carreira, provavelmente, não irá muito longe.

Mostre sua gratidão. Se alguém lhe fizer um favor ou deixar de fazer alguma coisa para si mesmo a fim de ajudá-lo, não deixe de reconhecer esses esforços. Você não tem direito especial a favores e ninguém lhe deve nada. Se receber algum favor, agradeça à pessoa e ofereça-se para fazer algo em troca.

Seja atencioso. Nunca presuma que as pessoas entenderão exatamente aquilo que você quis dizer. Algumas vão peneirar cada palavra que você disser em busca de alguma afronta pessoal. Você não pode mudar essas pessoas, mas quando estiver ao lado delas, pode formular suas frases com mais cuidado. Pense antes de falar e certifique-se de evitar ambiguidades que possam ser mal interpretadas.

Evitamos os mal-entendidos a partir do momento que nos esforçamos para entender o ponto de vista das outras pessoas. Você pode simplesmente acreditar que está certo, mas perceba que os outros agem da mesma maneira em relação a suas ideias e crenças. Você precisa respeitar a opinião de todos e entender por que pensam dessa ou daquela maneira. Em vez de discutir, peça que expliquem sua posição. Você não precisa concordar, mas pode dizer “Entendo sua linha de raciocínio”.

Dê de si mesmo. Saia, de vez em quando, da sua função na empresa e ajude os outros no trabalho. Sem que isso lhe seja pedido. Dizer: “Precisa de ajuda?” tem um efeito duplo. Primeiramente, você incentiva os outros a darem mais de si mesmos, criando um ambiente de trabalho mais positivo. Segundo, garante para si um favor futuro, uma vez que a bondade sempre retorna.

Seja humilde. Esforços óbvios para impressionar colegas e superiores farão exatamente o oposto. Ninguém gosta de exibidos. Se você está ansioso

para que seus feitos sejam reconhecidos, seja paciente. Suas realizações receberão aprovação genuína se você aguardar que as pessoas as descubram em vez de jogá-las na cara delas. Se você não fizer propaganda de seus sucessos, será ainda mais respeitado por sua humildade.

Proteja a honra dos outros. Todos cometem erros. Tente lembrar-se da última vez que você cometeu uma gafe embaraçosa. Não desejou que alguém se levantasse e impedisse que dessem ênfase ao deslize? Então, faça o mesmo pelos outros. Ria do passo em falso com a pessoa (não ria dela), seja camarada: “Isso acontece às melhores famílias!”. Reafirme à pessoa e a todos envolvidos que aquilo não é o fim do mundo. Se for apropriado, principalmente, não faça alarde do erro.

PRIMEIRO, AS COISAS MAIS IMPORTANTES

Em certas situações, as habilidades de comunicação são obviamente muito importantes. Quando encontra alguém pela primeira vez, por exemplo, você naturalmente deseja causar uma impressão positiva. Está assumindo uma nova posição na empresa? Talvez esteja mudando totalmente de carreira e esteja prestes a se encontrar com um novo grupo de colegas pela primeira vez. Ou talvez esteja simplesmente num evento social no qual é chamado a se apresentar para novos amigos em potencial. Seja qual for a situação, uma boa primeira impressão é essencial se você quer começar com o pé direito.

QUANDO VOCÊ É A “VASSOURA NOVA”

Num ambiente empresarial, normalmente terá oportunidade de se apresentar individualmente a cada integrante da equipe, assim como ao grupo todo. Costuma ser uma boa ideia encontrar-se com todos tanto individualmente como num ambiente formal de grupo.

Se você assumiu numa nova posição gerencial, tenha consciência de que a mudança pode ser desestabilizadora para as pessoas que você vai supervisionar. Você pode querer mudar totalmente a maneira como as coisas funcionam – e isso pode mesmo ser verdade. É como ver um estranho entrar em sua casa e começar a mudar os móveis de lugar. Você tem o comando real, mas há maneiras certas de fazer as coisas.

Comece informando a equipe que você está aberto a comentários e

sugestões a qualquer momento. Também é uma boa ideia descobrir que tipo de treinamento a equipe já recebeu. Descoberto o que a equipe já sabe e faz, você pode seguir adiante com mais conhecimento e confiança.

É perfeitamente compreensível que líderes ou gerentes novos queiram deixar sua própria marca. Mas se começar a fazer isso sem entender como as coisas eram feitas antes, pode causar uma primeira impressão fraca. Você tem uma única chance para fazer isso. Por isso, reservar tempo suficiente para entender como a equipe trabalha antes de fazer quaisquer alterações é, normalmente, proveitoso. Conheça as pessoas e entenda como elas fazem as coisas. Talvez elas já tenham boas ideias sobre mudanças a serem feitas, propostas nas quais você sequer havia pensado.

Depois de passar algum tempo conhecendo as pessoas, você pode, então, ir atrás de suas próprias expectativas, de como você vê a equipe trabalhando em conjunto. Lembre-se de que pode estar substituindo alguém que tinha um estilo de liderança completamente diferente. Tudo o que você puder fazer para simplificar esse processo será altamente benéfico. Portanto, dê atenção à sua primeira impressão. Você tem um único tiro para acertar.

Veja, a seguir, algumas dicas finais para dar feedbacks construtivos.

- ***Responda à pergunta "Quando?".*** O feedback eficiente leva em conta o momento, o lugar e a situa ção. Prepare antecipadamente o que você quer dizer, elaborando questões específicas com as exatas palavras que você quer dizer. Preceda seus comentários com uma palavra de cautela, informando que será dado um feedback, de modo que ninguém seja pego de surpresa.
- ***Responda à pergunta "Onde?".*** Se possível, dê feedback em particular.
- ***Responda à pergunta "O quê?".*** O conteúdo do feedback e como ele é oferecido são elementos críticos. Em especial, o feedback deve ser construtivo e direcionado. Concentre-se em uma área a melhorar por vez. O feedback genuinamente construtivo é claro, objetivo e específico. Evite comentários gerais. Concentre-se em habilidades ou práticas que estejam dentro do controle da pessoa. Seja descritivo em vez de críti-co. Evite usar palavras extremas como *sempre* e *nunca*. Nunca é fácil fornecer feedback negativo, mas combinar críticas com elogios sempre torna o processo mais eficiente.
- ***Responda à pergunta "Quem?".*** Dê feedbacks individuais e sempre

permita que os integrantes da equipe tenham oportunidade de responder. A boa comunicação nunca é uma via de mão única. Se as pessoas sentirem necessidade de se defender ou explicar as atitudes, permita que elas o façam. Depois, trabalhem juntos para encontrar a solução.

- ***Saiba como pedir feedback e saiba como devolvê-lo.*** Dar e re-ceber uma resposta honesta é uma habilidade fundamental de comunicação. Uma forma bastante útil de abordar isso é conhecida pela sigla E-R-E, ou "Elogie, Recomende, Elogie". Em primeiro lugar, faça um elogio sincero, seguido por sugestões práticas para melhoria, encerrando com mais elogios. Empatia e sinceridade a cada passo são a chave.

Em qualquer comunicação interpessoal, esteja sempre ciente de que aquilo que você acredita ser a verdade é uma questão subjetiva. Aquilo que você pode considerar ineficiente, impróprio ou desagradável pode ser perfeitamente aceitável ou desejável do ponto de vista de outra pessoa. Por isso é importante temperar qualquer feedback que você der com a ajuda generosa do elogio sincero. Lembre-se de que a atitude de quem fala influencia a atitude de quem ouve, o que, por sua vez, leva à ação por parte de ambos.

SEJA CLARO

Se você participou recentemente de uma conferência ou palestra, sabe que se costuma pedir que as pessoas desliguem seus telefones celulares antes do primeiro orador começar. O que aconteceria se, em vez de pedir para desligar os telefones, fosse pedido a elas que colocassem os aparelhos no volume máximo? Certamente, haveria uma intromissão perturbadora a cada instante. A verdade é que, provavelmente, muitos telefones tocariam ao mesmo tempo.

Algo muito semelhante acontece todas as vezes que você conversa com outra pessoa. Você pode não ouvir, mas o "telefone celular mental" daquela pessoa toca diversas vezes por minuto – e pode haver mo-mentos em que a pessoa atenda à ligação e tenha uma conversa interior completa. Você nem mesmo fica sabendo, pois simplesmente continua falando. Provavelmente, também faz a mesma coisa. Comporta-se como se ouvisse a pessoa sentada à sua frente, mas, na verdade, escuta alguém completamente diferente.

Há uma certa quantidade de informação que a mente humana é capaz de

apreender num dado momento. De uma forma ou outra – sejam visões, sons ou imagens mentais –, muitas mensagens chegam a cada segundo. Para conseguir a atenção completa de alguém no meio desse bombardeio, sua comunicação deve ser clara, direta e objetiva. Veja, a seguir, alguns indicadores que o ajudarão a fazer com que isso aconteça.

Tenha calma. Cada pessoa é diferente, mas, de modo geral, as pessoas são surpreendentemente semelhantes. Cada um de nós é tanto um tipo como um indivíduo, com pelo menos tantas semelhanças quanto diferenças. O primeiro requisito para se comunicar eficazmente é saber quais qualidades você compartilha com seu interlocutor e quais os diferenciam – e isso leva algum tempo. Muitas pessoas simplesmente presumem que sabem tudo o que precisam saber sobre o outro. Elas simplesmente começam a falar. Se você tem algo importante a dizer a um novo conhecido – seja a alguém recentemente contratado ou ao novo técnico do time de futebol de sua filha –, não presuma que já sabe tudo o que precisa saber sobre a pessoa. Isso é especialmente verdade quando se está na liderança, como chefe de departamento ou gerente de vendas.

Seja franco em relação àquilo que você precisa. Isso é muito importante na comunicação profissional e na pessoal. Você precisa ser assertivo, mas não agressivo; franco, mas não áspero. Suponha, por exemplo, que você acha que é hora de pedir um aumento. Esse é um pedido que levanta algumas questões delicadas de comunicação que você precisará tratar da maneira correta. Não é apenas uma questão de entrar na sala de seu supervisor e revelar abruptamente seu desejo (ou sua necessidade) de ganhar mais. Isso deve ser abordado com respeito e planejamento, e deve começar muito antes de você fazer o pedido. Você deve começar a montar a justificativa de seu pedido semanas ou meses antes de se encontrar com a pessoa que vai ser responsável por tomar essa decisão.

Crie um registro por escrito. Uma boa maneira de começar a montar a justificativa do seu pedido é fazer um registro por escrito de todas as tarefas que você realiza para seu empregador, desde as mais simples até as monumentais. Se você é esperto, já deve manter esse registro desde o início. As etapas que você completou documentarão seu pedido de aumento. Basicamente, você está pedindo a seu empregador que aumente seus custos, precisa justificar isso convincentemente.

Imagine que você é um advogado apresentando argumentação diante de

um juiz e um júri. Você precisa elaborar sua defesa de modo a obter decisão favorável ao seu cliente – neste momento, porém, seu cliente é você mesmo. Seu empregador não levará o pedido a sério se você mesmo não o tratar com seriedade. Portanto, invista esforços e tempo suficientes na preparação de sua investigação. Não despreze nada. Você teve uma ideia que fez com que a empresa economizasse milhares de dólares no ano passado? Isso é ótimo, mas não esqueça que na festa de Natal da empresa você também se vestiu de Papai Noel – descubra uma maneira de incluir isso.

Independentemente dos dados que você apresentar para subsidiar o seu pedido, a maneira como você o apresenta é de grande importância. É aqui que a clareza e a calma se mostram importantes. Seja qual for o resultado do seu pedido de aumento, mantenha sua dignidade e seu orgulho profissional. Se você apresenta uma pretensão legítima, receberá o que merece, agora ou no futuro imediato.

Em conversas mais pessoais, é mais importante ser direto e sincero do que valer-se de documentos. A maioria das pessoas não quer realmente ouvir a sua história. Elas não querem que você repita o que disse na festa de Natal, há 2 anos, ou as promessas feitas na praia durante o por do sol. É muito mais eficiente concentrar-se no presente e no futuro. Mas uma coisa é sempre verdadeira, não importa com quem você esteja falando nem qual seja seu propósito: precisa ter as necessidades claramente identificadas em mente e ser capaz de expô-las com clareza. Ainda que seu pedido não seja atendido, terá dedicado a ele seus melhores esforços. E se você realmente dedicou seus melhores esforços, há grandes chances de que ele seja atendido.

PARA RESOLVER OS CONFLITOS, TRAGA-OS À TONA

Poucos nascem com a capacidade de resolver conflitos. Isso exige anos de prática e essa prática pode ser dolorosa. Mas o primeiro passo para a solução de conflitos é a revelação completa. Seus empregados e mesmo seu cônjuge podem guardar ressentimentos de você. Quando esses segredos obscuros são trazidos à luz, como você deve proceder?

Fique calmo. Pode ser tentador desabafar ou impor sua autoridade. Mas irritar-se é arriscar-se a perder o foco e interessar-se mais pela batalha do que por um resultado positivo. Se deseja lidar de maneira eficiente com o conflito, então você precisa controlar-se completamente.

Incentive a comunicação. O silêncio pode valer ouro, mas é improvável que o silêncio faça as coisas caminharem quando há um conflito. É essencial incentivar a comunicação verbal e a melhor maneira de fazer isso é ouvindo com atenção.

Busque uma solução em que todos saiam ganhando. Quando se co-meça a partir de uma situação de conflito, há grandes chances de que o prognóstico seja um resultado no qual um perde e outro ganha. Nesse ponto, tem-se apenas uma questão de quem sairá por cima. A opção de vitória mútua, por outro lado, é uma solução à qual todos podem se dedicar sem o sentimento de que alguém saiu perdendo. Para se encontrar essa solução é preciso começar com a crença de que ela realmente existe e é possível de ser alcançada. É por isso que você precisa ser capaz de motivar sua equipe se quer criar um ambiente de trabalho produtivo. Boas práticas motivacionais, trabalho produtivo, a proposição de metas de desempenho e o uso de um sistema eficiente de premiação podem ajudá-lo a estabelecer o tipo de atmosfera e cultura essenciais para alcançar a excelência. Quanto melhor você puder interligar esses fatores, maiores serão as chances de sua equipe ter altos níveis de motivação. Essa é uma situação na qual todos ganham: você, eles e sua empresa.

Estabeleça as regras básicas. Quando as pessoas estão medindo forças, é importante estabelecer algumas regras básicas ou que se chegue a um acordo sobre o que é aceitável. Essas regras básicas precisam ser aceitas coletivamente, não podem ser impostas por ninguém – nem mesmo você.

Responda, não reaja. Quando alguém “descarrega” em cima de você, o desafio é manter o equilíbrio e a paciência. Não assuma automaticamente uma postura defensiva. Dê à outra pessoa uma oportunidade de expressar plenamente suas preocupações e sua raiva. Quando se controla e não reage impulsivamente, você obtém muito poder nessa interação – porque a pessoa que se irrita sozinha é sempre a perdedora. Em termos de tática interpessoal, a raiva só funciona se ambas as partes sucumbirem a ela. Se você se recusa a participar desse jogo, torna-se automaticamente o vencedor. Portanto, tenha a coragem necessária para olhar para a verdade sem medo ou culpa – porque a verdade o libertará.

ELOGIO: A ARMA SECRETA

Em muitas culturas corporativas, falta o elogio sincero, pois a maioria das pessoas não sabe como exercitá-lo bem. Quando é feito apenas como tentativa de agradar ou qualificar-se, o elogio se torna bajulação e é ruim. Mas feito com sabedoria e sutileza – de modo criterioso, específico e empático – pode fazer maravilhas.

A verdade é que nada é mais potente na comunicação humana do que um elogio bem colocado, mas poucas são as pessoas que sabem tirar vantagem disso. A regra fundamental do elogio é que ele deve ser criterioso, específico e empático. Não deve ser uma bajulação genérica. Deve apontar algo que a outra pessoa talvez não tenha percebido. Dê esses passos para realmente diferenciar seu elogio de palavras ditas da boca para fora.

Faça demonstrações específicas de apreciação. Descubra o que deixa a pessoa nervosa e concentre-se em demonstrar apreciação por ela frente a isso, de modo que a pessoa se sinta confortada. Para um líder, pode ser aflitivo dirigir-se a uma multidão de subordinados e inspirá-los. Para uma assistente, pode ser complicado lidar com o protocolo do es-critório. Para um escritor, provavelmente seja crítico seu modo de lidar com as palavras. Você precisa prestar atenção e descobrir onde reside a falta de confiança da pessoa. Então, faça um elogio correspondente, da maneira mais natural possível.

Determine o momento do seu elogio. Elogiar e demonstrar apreciação costuma ser mais eficiente imediatamente após alguém fazer algo que mereça ser elogiado. A maioria das pessoas fica nervosa e ansiosa para ouvir que se saiu bem. Deixe o tempo passar e elas vão se acalmar ou se convencer de que se saíram bem e de que não precisam da aprovação de mais ninguém. Agir no momento correto envolve avaliar o humor da pessoa. Se você perceber que um colega desmoronou, um elogio sincero e bem colocado pode motivá-lo e relembrá-lo de que seu trabalho é realmente importante.

Mantenha o elogio no nível profissional. Num ambiente empresarial, limite seus elogios a feitos relacionados ao trabalho, uma vez que essa é a principal função das pessoas no escritório. Não vale elogiar alguém por uma boa piada enviada por e-mail.

Tenha cuidado ao elogiar o chefe. Elogiar gerentes exige tato. De maneira geral, é melhor fazer isso de modo indireto. Elogie seu chefe a outras pessoas. Você também pode fazer uso da fofoca do escritório em benefício próprio. Fale bem do chefe a outras pessoas do escritório. Digalhes o quão agradável é trabalhar para ele (apenas se isso for realmente verdade, é claro!).

O boato confiável transmitirá suas palavras ao chefe no tempo devido. Uma excelente tática é descobrir quais são os interesses do gerente e envolver-se com ele numa conversa sobre esse assunto. Poucas pessoas esperam que outros gostem das mesmas coisas que ela. Fazer isso pode ser altamente lisonjeiro.

Elogios devem ser valiosos. Por que a platina é cara? Porque existe uma quantidade muito pequena dela por aí. Seus elogios devem permanecer raros para que tenham valor. Exagere neles e as pessoas passarão a não apenas esperá-los como deixarão de ser afetadas por eles. Os elogios também são mais valiosos se forem honestos. Você precisa desenvolver reputação de ser honesto e educado. Como fonte confiá vel de informação seus elogios chegarão muito mais longe.

QUANDO OS RELACIONAMENTOS SE TORNAREM IMPRODUTIVOS FAÇA MUDANÇAS

Para concluir, devemos encarar o fato de que, às vezes, você precisa romper um relacionamento que tenha se tornado sufocantemente tóxi-co. Mas esse passo radical normalmente pode ser evitado com ajustes menos drásticos. Se, por exemplo, você estiver preocupado com o rumo que o encontro pode tomar, pode ser uma boa ideia encontrar-se num local neutro, fora do ambiente de trabalho, em vez de na sala do chefe ou na sala de reuniões. Isso pode significar que a reunião deve ser transferida para a primeira hora da manhã seguinte, em vez de ser realizada logo após o almoço, pois naquele horário as ideias estarão mais claras. Também pode significar que você precisa aumentar sua assertividade para garantir que sua posição seja compreendida. Às vezes, pode ser necessário trazer outras pessoas para a reunião, para que elas entendam as consequências de suas atitudes ou ações.

E, se tudo isso falhar, esteja preparado para seguir adiante.

PASSOS DE AÇÃO

Muitos dos princípios sobre os quais Dale Carnegie escreveu em *Como fazer amigos e influenciar pessoas* se aplicam diretamente à comunicação. Faça um círculo em volta do princípio que representa seu maior desafio

pessoal e estabeleça um compromisso de começar a aplicá-lo imediatamente. Registre os benefícios advindos dessa nova abordagem.

- Para obter o melhor resultado de uma discussão, evite-a.
- Mostre respeito pela opinião da outra pessoa. Nunca diga a uma pessoa que ela está errada.
- Se você estiver errado, admita rapidamente e de maneira enfática.
- Comece de maneira amigável. Faça com que a pessoa diga sim imediatamente.
- Permita que a outra pessoa fale durante a maior parte da conversa.
- Deixe que a outra pessoa sinta que a ideia é dela.
- Tente honestamente ver as coisas a partir do ponto de vista do outro.
- Mostre simpatia pelas ideias e desejos da outra pessoa.
- Apele para motivos nobres.
- Coloque emoção em suas ideias.
- Fale suavemente.
- Mantenha uma linguagem corporal aberta.
- Sustente um contato visual suave.
- Sorria apropriadamente.
- Mantenha uma distância física adequada.
- Mantenha uma postura de atenção, incline-se levemente para a frente.
- Não interrompa.
- Caso a confrontação não possa ser evitada, não pense que precisa obter rendição incondicional. Sempre dê à outra pessoa abertura para uma retirada honrosa.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

8

Etiqueta: regras fundamentais para habilidades interpessoais

“Em vez de se preocupar com o que as pessoas dizem sobre você, por que não investir tempo tentando fazer algo que elas admirem?”

DALE CARNEGIE

Etiqueta, na verdade, é apenas outra palavra para bom comportamento, e bom comportamento é uma configuração das habilidades interpessoais. Etiqueta é um sistema de ações e reações do tipo “faça aos outros” tão aplicável nos ambientes urbanos de hoje como o era nos primeiros tempos. Viver numa cidade grande pode ser ótimo, mas é preciso dedicar tempo e observar cuidadosamente para se aprender as regras não escritas que a vida na cidade exige. Assim como acontece no interior, se você for educado, existe uma grande possibilidade de que os outros sejam educados e respeitosos com você. Contudo, se você não prestar atenção às regras básicas da etiqueta urbana, provavelmente re-ceberá alguns olhares tortos.

Neste capítulo, analisaremos alguns cenários e questões que exigem conhecimento prático da etiqueta contemporânea. Alguns deles talvez o surpreendam. Talvez você não tenha percebido que ocorrências cotidianas como conversas ou sair para tomar café são, na verdade, controladas por “regras da estrada”, as chamadas regras fundamentais. No final deste capítulo, porém, você conseguirá ser aprovado no seu exame de motorista e obter sua habilitação. Simplesmente preste bastante atenção ao que será apresentado a seguir.

ETIQUETA CONVERSACIONAL

Que assuntos são permitidos numa conversa? A resposta pode ser “qualquer coisa”, contanto que você esteja com amigos ou em família. Mas o que dizer das interações com pares e subordinados? Aqui você precisa ser um pouco mais cuidadoso.

Um tópico seguro não relacionado aos negócios não provoca debates desnecessários e nenhuma hostilidade quando o assunto é levanta-do. Tópicos populares de um bate-papo entre profissionais são esportes, eventos da atua lidade, seu passado e, naturalmente, seu trabalho. Se, afinal, vocês estiverem fazendo negócios, então falar sobre o trabalho pode ser útil, mas as pessoas em geral acham um pouco de variedade revigorante. Se você estiver falando sobre sua carreira, certifique-se de que isso não se transforme em fofoca sobre seu chefe ou colegas – a não ser que você tenha algo realmente agradável a dizer sobre eles!

Assim como numa conversa pessoal, uma boa interação comercial precisa de movimento para se manter saudável. Talvez você seja uma pessoa que realmente gosta de falar. Isso é bom quando você está simplesmente sendo social, mas para alguém que não o conhece bem, em uma situação de negócios, pode ser irritante. Há coisas piores: o que dizer de uma pessoa que domina a conversa sem sequer se dar conta disso? É como mau hálito: nem mesmo seus amigos mais próximos vão lhe dizer.

Você pode fugir dessas armadilhas atentando para o tempo e planejando para evitar a tagarelice incessante. Se alguém lhe fizer uma pergunta, limite seu tempo de resposta a não mais do que 60 segundos. Mas também não responda simplesmente resmungando algumas poucas palavras. Mantenha um fluxo constante e mantenha a atenção de seu interlocutor. Numa conversa telefônica, ser atencioso é de vital importância, uma vez que você não pode ver a pessoa com quem está conversando. Isso dificulta a avaliação do nível de atenção. Quando você não estiver falando, deixe que a outra pessoa conclua seus pensamentos e não se intrometa tentando finalizar por ela. Quando for sua vez de falar, espere a mesma cortesia por parte da outra pessoa.

Assim como você trata seu parceiro de conversa com respeito, certifique-se de tratar todas as outras pessoas da empresa da mesma forma. Isso inclui todos, dos colegas, num evento comercial, aos seus assistentes, ao telefone.

Respeito para com o outro torna visível a sua sinceridade. Também existe uma razão bastante pragmática para isso. Se a pessoa responsável por passar sua ligação tiver desenvolvido uma associação positiva com você por causa dessa atitude, suas chances de acesso a um gerente sênior vão melhorar.

OUÇA COM ATENÇÃO

Ouvir exige prática, porque todo mundo quer falar. É como parar no semáforo ou fazer a declaração do imposto de renda: ouvir talvez não seja algo que, num primeiro momento, se deseje fazer, mas você deve entender que é necessário para alcançar um bem maior. Se você não fala como um locutor esportivo então será moleza ouvir como profissional. Ouvir o ajudará a conhecer a pessoa com quem está conversando e trabalhar no sentido de criar um elo sólido, elemento fundamental para a construção de um relacionamento profissional sadio e constante. Se você conseguir refrear a compulsão de falar demais e passar a ouvir de maneira respeitosa, suas palavras terão mais força nos momentos corretos.

O próximo passo é fazer com que a outra parte *saiba* que você está ouvindo – o que também é conhecido como audição ativa. Se estiverem conversando pessoalmente, você pode usar linguagem corporal – contato visual, movimentos concordantes com a cabeça – em res-posta ao que é dito. Sempre tente adicionar comentários breves que abordem os pontos que a pessoa levanta e mostre apreciação e compreensão por aquilo que a pessoa está dizendo. Pense nisso como uma maneira de compartilhar sua compreensão e atenção com a pessoa que está falando.

Ouvir fica bem mais difícil se a pessoa a quem você está ouvindo não tem muita coisa a dizer. É claro que, educadamente, você pode sair ou desligar o telefone e, assim, livrar-se da situação incômoda, mas às vezes as pessoas querem se abrir. Você pode incentivá-las fazendo perguntas que permitam respostas longas e usando palavras-chave que indiquem seu interesse por um determinado tópico e um desejo de ouvir mais detalhes. Pode ser tão fácil quanto dizer: “Não tenho muita experiência com promoções. Parecem interessantes. Gostaria de aprender mais” ao diretor de promoções da empresa de seu parceiro de negócios. Assim você o deixa mais confiante e confortável com aquilo que está discutindo, e a pessoa ficará mais disposta a se abrir. Assim que as habilidades de audição estiverem estabelecidas, você

estará pronto.

ERROS DA ETIQUETA CONVERSACIONAL

A maneira como você conversa com as outras pessoas faz muito em favor do *estabelecimento de sua credibilidade,* ou pode fazer com que você a perca num instante. No que se refere à conversação, o pior dos piores erros são tópicos impróprios, fofoca do escritório, interrupção e erguer a voz.

Um chefe ou um cliente irritado com você podem fazê-lo sentir-se encurralado, mas interrompê-los e levantar a voz só vai piorar as coisas. Gritar e interromper não é adequado com os *colegas* também. Gritar pelo escritório para começar uma conversa causa distração e embaraço, e interromper outra conversa para entrar na roda mostra impaciên cia e falta de respeito.

DICAS DA ETIQUETA CONVERSACIONAL

Espere pouco de suas conversas e não saia dos limites. Fazer perguntas básicas e prestar atenção o levará a um meio-termo e o afastará dos tabus. Mantenha sua vida pessoal particular e não seja fofoqueiro. Em vez de falar sobre os outros, faça elogios respeitosos. Se eles fizerem o mesmo por você, sempre agradeça. Você não se arrependerá.

Não é possível desfazer arrependimentos depois de uma discussão acalorada; portanto, no trato com um cliente ou um gerente irritados, seja proativo e procure resolver o problema. Em vez de interromper ou gritar, ouça o que a outra parte tem a dizer e não julgue. Pense na questão principal da pessoa e ofereça calmamente algumas soluções. Você provavelmente estaria tão irritado quanto a pessoa se estivesse no lugar dela, de modo que pode imaginar como gostaria de ser tratado. Também demonstre consideração quando iniciar diálogos com os colegas de trabalho. Tente descobrir se estão ocupados, volte mais tarde ou deixe um recado.

A PERMUTA

Com o poder profissional vem a responsabilidade profissional. A capacidade de trabalhar bem em sua carreira é uma necessidade, mas ser

capaz de portar-se continuamente de maneira profissional é igualmente importante. Um engano inoportuno pode fazer com que as pessoas logo queiram vê-lo pelas costas.

Pode ser difícil acompanhar o sempre crescente livro de regras da etiqueta profissional, mas os erros profissionais mostrados a seguir são condenados universalmente. Veja como identificá-los e o que você precisa fazer para permanecer na zona de segurança.

Fazer grosserias, intrometer-se no espaço pessoal e falar desnecessariamente ao celular encabeçam a lista das asneiras comportamentais. (A propósito, transgressões às regras de etiqueta não são boas em lugar algum, mas são ainda mais danosas no trabalho, onde as pessoas podem testemunhá-las de perto e com regularidade.)

Não seja grosseiro na defesa de suas ideias. Isso vai acabar com sua credibilidade e fazer com que você pareça infantil. Além das grosserias, ficar muito perto de um colega ou tocar excessivamente na pessoa não é muito sábio. O ambiente de trabalho não é lugar de intimidades.

Embora uma sala fechada permita que se revelem intimidades, isso não deve abranger a conversa ao celular. Uma chamada repentina durante uma reunião ou almoço pode ser irritante, especialmente se você falar alto. Não se deve permitir nem mesmo um toque muito alto do aparelho.

Sempre prefira o humor à grosseria, uma vez que ele manterá a atenção sobre você e você será bem aceito por seus esforços. Quando estiver fazendo alguma brincadeira ou simplesmente interagindo com alguém, mantenha uma distância respeitável, pelo menos 40 centímetros, sorria bastante e reconheça a presença de todos, como sinal de respeito.

Você pode diminuir o número de conversas ao celular fazendo uma triagem por meio do identificador de chamadas e do correio de voz, uma vez que a maioria das ligações é desnecessária. Antecipe as chamadas em potencial e ligue para esses primeiro – antes do horário de trabalho. Não atenda durante as reuniões e fale baixo caso você precise realmente atender. Não deixe seu telefone à vista sobre a mesa de trabalho ou de refeições.

ETIQUETA EM RELAÇÃO AO DINHEIRO

Os negócios giram em torno do dinheiro, certo? Na verdade, não. Os negócios são muito mais do que apenas dinheiro. Têm a ver com pessoas e o

dinheiro é um importante veículo na condução de seu relacionamento com as pessoas com as quais trabalha. Questões pessoais relacionadas a dinheiro surgem o tempo todo no ambiente de trabalho e se você souber lidar bem com elas será beneficiado. Em vez de falar teoricamente sobre questões de etiqueta relacionadas a dinheiro, vamos analisar algumas situações da vida real e ver qual a melhor maneira de lidar com elas. Alguns exemplos estão claramente relacionados ao trabalho, outros, nem tanto, e alguns parecem estar no meio-termo. Mas dinheiro é sempre dinheiro, de modo que é melhor estar preparado.

Alguém leva você para jantar num bom restaurante, mas deixa sobre a mesa uma gorjeta pequena. O serviço não foi excelente, mas tam-bém não foi ruim. Você pode colocar mais dinheiro sobre a mesa?

Depende de quem é a pessoa com quem você está. Se o seu anfitrião é um amigo ou parente próximo, você pode dizer: “Se importa se eu deixar mais? O garçom que nos serviu foi gentil comigo”. Com alguém que você não conhece bem, contudo, é melhor deixar para lá. Você não quer ser um convidado ingrato ou crítico.

Seus colegas de trabalho estão recolhendo dinheiro para comprar um presente para o bebê de alguém. Você é novo na empresa e não conhece a pessoa que vai receber o presente. Precisa contribuir com a mesma quantia dada pelos diretores?

De modo algum. Colabore com o que você puder, e um pouco de dinheiro está bom. Festas no escritório podem ser tão frequentes que as colaborações podem começar a pesar. Uma solução: sugira que seu grupo crie uma caixinha para as festas. Escolham um mês para começar e um valor de contribuição. O fundo resultante pagará as festas e os presentes do próximo ano. Sem mais coletas, nem pressão.

Sua filha está sempre pedindo que você patrocine a escola dela em projetos de doação de livros ou outras atividades de caridade. Você não quer acostumar seus filhos a pedir dinheiro com frequência. Como põe fim ao ciclo?

Simplesmente diga não. Você se tornaria a melhor fonte de sua filha – por que ela pararia de pedir? Da próxima vez que ela pedir, diga-lhe que vai

parar: “Danielle, gostaria muito de contribuir, mas essa será a última contribuição deste ano”. Nunca é cedo demais para aprender a diferença entre doador e caixa eletrônico.

Você mora numa rua sem saída que termina num terreno gramado. Os vizinhos se revezam na manutenção do terreno, especialmente cortando a grama no verão. Agora, algumas pessoas, incluindo você, querem contratar um jardineiro para isso, mas outros reclamam do custo. E agora?

A não ser que vocês tenham uma associação de moradores na qual a maioria decide, não é possível forçar os que discordam a pagar. Aceitem a decisão individual de cada um de forma elegante e determinem em quais semanas o jardineiro virá e em quais os vizinhos não pagantes cuidarão do terreno.

O diretor do seu departamento está comemorando 50 anos. Você, que é gerente sênior, e os três gerentes juniores decidiram que vão comprar um presente em nome do grupo. O custo deve ser dividido igualmente? Ou você, que tem um salário maior, deve contribuir com mais?

O custo deve ser dividido por quatro. O valor provavelmente não será tão alto a ponto de alguém se sentir lesado – sugerir que os colegas não têm condições de fazer uma contribuição igual pode soar como insulto.

ETIQUETA NO USO DO TELEFONE

Já foi dito que mais negócios são perdidos em função de comunicação ruim ao telefone do que por qualquer outra razão. O telefone é um meio de comunicação bastante precário. Algumas razões são bastante óbvias. Quando fala ao telefone, você não tem ideia do que a outra parte pode estar fazendo, muito embora acredite estar recebendo toda atenção. O fato é que você nem mesmo sabe que outras pessoas estão na sala da pessoa com quem está falando. Portanto, conscientize-se da importância e dos perigos da comunicação por telefone. As orientações a seguir serão úteis.

Sempre retorne ligações em no máximo 24 horas. Essa deve ser a regra para todas as ligações telefônicas, mas especialmente para as comunicações de negócios. Ainda que você não tenha uma resposta para a solicitação de quem telefonou, ligue para explicar o que você está fazendo para responder

ou direcione a pessoa para quem possa dar essa resposta.

Se você vai sair ou ficará indisponível no trabalho, peça a alguém que atenda suas ligações ou, pelo menos, programe seu correio de voz para dizer às pessoas que ligarem quando você volta ao escritório e em que momento retornará a ligação.

Quando você fizer uma chamada e for atendido por uma recepcionista ou secretária, identifique-se e esclareça o motivo de sua chamada. Dessa forma terá certeza de que a informação chegará à pessoa ou ao departamento correto e a pessoa com quem você está tentando falar poderá preparar-se de forma correta e ajudá-lo de maneira eficiente.

Quando receber uma ligação, identifique a si mesmo e ao seu departamento. Atenda o telefone com algum entusiasmo ou, pelo menos, de maneira bastante educada. Ainda que esteja sendo interrompido, a pessoa do outro lado não sabe disso!

Verifique se seu sistema de correio de voz está funcionando corretamente. Não permita que a caixa postal fique cheia, que o sistema transfira a pessoa para outro lugar ou que toque indefinidamente. Re-solva os problemas técnicos ou sistêmicos. Uma máquina ou um sistema ruim é tão inaceitável quanto uma pessoa rude.

Você não precisa responder às ligações vindas claramente de empresas de telemarketing. Se alguém liga para vender alguma coisa, você deve dizer que não está interessado e desligar sem perder tempo. Contudo, seja cauteloso. A ligação pode ser de uma empresa de seguros ou de uma operadora de telefonia que deseja contratá-lo como consultor! Certifique-se de saber qual é a natureza da chamada antes de encerrá-la (educadamente, é claro).

Personalize a conversa. Muitas pessoas interagem através de meios eletrônicos da maneira como se comportam ao volante. Por não estarem frente a frente com a pessoa, acham perfeitamente aceitável ser brusco, grosso ou rude. É bom certificar-se de que faz o melhor uso possível desses meios de comunicação.

ETIQUETA NO RESTAURANTE

Sair para comer com um grupo de amigos ou com colegas de trabalho deve ser uma experiência social agradável. Para que isso aconteça, é importante lidar com as questões relacionadas a dinheiro de maneira discreta

e elegante. Numa época de orçamentos apertados, o custo, às vezes significativo, de comer fora não pode ser ignorado. Isso não significa que você deva pagar toda a conta, mas também não é possível fingir que ela não existe.

Deixe claro se você estiver convidando. Você pode convidar amigos para ir a um restaurante sem ter de pagar a conta sozinho, mas deixe isso claro. Diga: "John, você e a Ellen não gostariam de jantar conosco no Jackson's Grill no sábado? Se estiver tudo bem para você, eu faço as reservas". Se você realmente quer pagar a conta sozinho, então a frase deve ser refeita: "Estamos recebendo algumas pessoas para jantar e gostaria de convidá-los também". Um convite por escrito também diz que você está convidando.

Evite pechinchar. Quando sair para comer com um grupo de pessoas, deve assumir que a conta será dividida em partes iguais em vez de fazer as contas de cada centavo gasto. É mais fácil para todos, de modo que você deve se planejar para isso. Mas se acha que vai pedir apenas uma salada leve, nenhuma bebida e nem sobremesa e quer pagar o que consumir, então peça contas separadas antes de fazer o pedido. (A maioria dos restaurantes faz isso.) Ou, quando estiverem planejando a saída, diga: "Eu gostaria de ir, mas estou com o dinheiro contado este mês. Tudo bem se eu pedir conta separada?". Você não vai pagar a mais e o acordo não precisa ser discutido à mesa.

Não deixe de pagar a taxa de serviço. Se sua experiência foi menos do que maravilhosa, não há problema em deixar 10% sobre a mesa, ou 8%, se o serviço foi realmente ruim. Mas não deixar nada é muito rude, assim como ambíguo – o atendente pode achar que foi esquecimento. Descubra se foi realmente o garçom que causou o problema (a comida pode ter demorado a chegar por culpa da cozinha). E não espere o momento em que estiver saindo para expressar insatisfação. Mencione o fato assim que puder, de modo que o garçom tenha chance de fazer alguma coisa.

*D*ê *a gorjeta do garçom do bar*. Sempre dê gorjeta ao garçom do bar – normalmente o equivalente a um dólar, no mínimo, a não ser que o serviço tenha sido horroroso. Garçons vivem de gorjetas. Se você tem condições de comer fora, então tem condições de dar gorjeta.

Dê gorjeta antecipadamente. Dê gorjeta à pessoa que guarda os casacos e ao manobrista logo no início da noite. Independentemente do quanto você ganha, não regateie na hora de dar gorjeta às pessoas que o servem.

Primeiro as damas. Num grupo misto, deve-se sempre deixar que as mulheres escolham o lugar onde desejam se sentar. O homem deve fazer um gesto que indique que elas devem se sentar primeiro; então, depois que elas começaram a se sentar, ele também poderá fazê-lo. Do mesmo modo, as mulheres devem fazer o pedido primeiro. A maioria dos garçons começa instintivamente pelas mulheres – mas se o garçom não agir desse modo, os homens devem deixar que as mulheres escolham primeiro. Os dias de cavalheirismo podem ter acabado, mas o desejo feminino de ser tratada com respeito está tão vivo hoje como no passado.

Mantenha o celular quieto. Não mantenha conversas longas ao celular quando estiver no restaurante. Se for preciso, simplesmente atenda e diga à pessoa que ligou que você retornará mais tarde, caso não seja urgente. O melhor é que você simplesmente desligue o telefone ou o coloque no modo vibratório ou silencioso. Uma regra básica bastante simples é que as pessoas presentes são mais importantes. Telefones celulares também devem ser desligados em cinemas, concertos, peças de teatro e em qualquer situação em que o recebimento de uma ligação perturbe as pessoas ao redor.

O relógio não para. No trato com atendentes ou com o caixa, alguma brincadeira amigável é aceitável. Afinal de contas, são seres humanos e não servos. Mas não comece a tagarelar como se não houvesse mais ninguém esperando para ser atendido.

ETIQUETA EM POUCAS PALAVRAS

A maior parte do que é visto como comportamento desrespeitoso, indelicado ou áspero não é intencional. Pode ser evitado com a prática da boa etiqueta. Conhecimento básico e prática de etiqueta são vantagens importantes, pois, em diversas situações, uma segunda chance sequer é possível.

O mais importante a se lembrar é: seja cortês e atencioso com as pessoas que o acompanham, seja qual for a situação. Considere os sentimentos dos outros e prenda-se às suas convicções da maneira mais diplomática possível. Aborde o conflito como algo relacionado à situação, não à pessoa. Peça desculpas quando “pisar no calo” de alguém. Você não pode errar muito se seguir o básico que aprendeu (ou deveria ter aprendido) no jardim de infância – ainda que nem todas aquelas coisas fundamentais sejam lembradas

facilmente quando se está no meio de uma importante reunião de negócios.

Nessa linha, as qualidades que mais admiramos nos adultos são aquelas que tanto desejamos que nossos filhos assimilem. Se você se comporta sempre como se seu cônjuge, seus filhos ou seus avós o estivessem observando, então é bem provável que esteja agindo bem. Evite interromper, levantar a voz ou usar linguagem áspera ou depreciativa com quaisquer pessoas. No trabalho, de início talvez você não tenha tanto tempo para falar nas reuniões, mas o que disser será muito mais eficiente se você tiver credibilidade e respeito.

TUDO TEM A VER COM PESSOAS

Enquanto estiver no trabalho, converse e visite as pes soas a seu re-dor. Não faça diferenciação entre elas por conta da posição que ocupam na empresa. Perceba quantas pes soas estão envolvidas no processo de preparar um documento de que você precisa ou uma sala de reunião para uma apresentação (você provavelmente ficará surpreso!), e não deixe de falar pessoalmente com cada uma delas e mostrar seu apreço.

Chegue 10 ou 15 minutos mais cedo e vá até o escritório das pessoas que trabalham próximo de você. Quando estiver em outro prédio, tome um café e se apresente para as pessoas. Se chegar cedo para uma reunião, apresente-se aos outros participantes. Em ocasiões sociais, use as próprias circunstâncias do evento como quebra-gelo. Depois de se apresentar, pergunte se as pessoas conhecem o palestrante e de que tipo de canapé elas gostam. Fale um pouco de si mesmo – seus hobbies, crianças, animais de estimação; fale o suficiente para que as pessoas se abram em relação ao assunto e passem a conhecê-lo como pessoa.

Tente se lembrar do máximo de coisas possível sobre a maior quantidade de pessoas que puder. Então use essa informação de maneira atenciosa. Envie cartões de aniversário ou cartas parabenizando por promoções ou outros eventos. Mande flores por noivados e casamentos e condo-lências pela morte de pessoa querida ou da família. As pessoas se lembrarão de sua gentileza, provavelmente por muito mais tempo do que você!

PASSOS DE AÇÃO

Que mensagens você está enviando por meio de suas ações, palavras e atitudes? Pergunte a si mesmo se fez alguma das coisas a seguir.

- Tratou de assuntos pessoais durante o trabalho?
- Usou ou se apropriou de recursos da empresa para uso pessoal?
- Faltou ao trabalho alegando doença quando não estava doente?
- Envolveu-se em fofoca negativa ou espalhou rumores sobre alguém?
- Passou adiante informação que lhe foi confiada?
- Violou propositalmente regras ou procedimentos da empresa?
- Deixou de cumprir algo que disse que faria?
- Reteve informações de que outras pessoas precisavam?
- Falsificou informações numa planilha de controle de horas, numa fatura ou num relatório de despesas?
- Prestou conscientemente um serviço de segunda categoria?
- Foi menos que honesto para fechar uma venda?
- Aceitou um presente impróprio ou uma gratificação indevida?
- Assumiu ou aceitou crédito por algo que outra pessoa fez?
- Deixou de admitir ou corrigir um erro? Ou permitiu conscientemente que alguém cometesse um erro e se prejudicasse?

Essas e outras ações, aparentemente menores, refletem quem você é e o que você apoia. Quando a questão é etiqueta, tudo é importante – especialmente as “coisas pequenas”. Descreva claramente nas notas do plano de ação as maneiras de você melhorar nessa área e, então, com diligência, siga essas práticas em seu trabalho e nos relacionamentos pessoais.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

9

Persuasão como habilidade interpessoal

“Uma das maneiras mais eficazes de se fazer um amigo e influenciar a opinião de outra pessoa é mostrar respeito por sua opinião e deixar que a pessoa continue se sentindo importante".

DALE CARNEGIE

Suponha que você seja capaz de levar qualquer pessoa a fazer aquilo que você quer. Na verdade, isso não é assim tão difícil. Algumas pessoas dedicam a vida a dominar a arte da persuasão, mas os métodos básicos são bastante claros.

Persuasão é uma habilidade interpessoal bastante específica. Basicamente, é trazer as pessoas para o seu lado, sem fazer uso de força ou intimidação. É convencer os outros a internalizarem o argumento que você apresenta e, depois, abraçá-lo como parte do próprio sistema de crenças.

IDENTIFICAÇÃO DE NECESSIDADES

Não faz sentido tentar persuadir as pessoas a acreditar em você quando você não tem uma urgência identificável. Se aquilo que você quer – apoio, dinheiro, aprovação – não for óbvio, você precisará torná-lo óbvio por meio da demonstração e de uma apresentação dessa necessidade reforçada com entusiasmo, evidências e urgência.

Para fazer com que a audiência venha para o seu lado você precisa convencer todos de uma necessidade da qual eles ainda não têm consciência.

Suponhamos, por exemplo, que você precise iniciar imediatamente um programa porque agora é o momento em que ele deve ser implementado para obtenção dos melhores resultados possíveis.

A fim de persuadir os ouvintes, as pessoas usam uma infinidade de palavras “carregadas”. Os políticos usam termos como “guerra ao terror” e “defender a democracia”. Anunciantes apresentam produtos como “totalmente naturais”. O que significa isso exatamente? E quanto isso é importante? Diante do desejo de persuadir, o significado em si costuma ser secundário quando usamos palavras carregadas.

Warren Buffett raramente deixa de referir-se a seus investidores como “parceiros”, ainda que eles não se encaixem nessa definição. Ele sabe, porém, que isso desperta um senso de fraternidade e afabilidade, sem ter de abrir mão de nada. É uma tática simples e eficiente, pois as pessoas tendem a concordar com aqueles que demonstram interesse, respeito e afeição. Para que esse objetivo seja alcançado, um meio básico de persuasão pode ser usar palavras que as pessoas entendem e reconheçem, e chamá-las pelo nome. Isso é muito importante também quando se encontra alguém pela primeira vez. Se conseguir se lembrar do nome da pessoa e usá-lo, você fatalmente causará uma impressão muito melhor. Isso garante à pessoa que alguém prestou atenção nela. As pessoas se sentem naturalmente mais importantes quando o nome delas é lembrado.

Entendendo isso, você está no caminho certo para dominar a habilidade interpessoal da persuasão. Três fatores são especialmente poderosos como componentes dessa habilidade.

Autoridade. A conexão com uma autoridade reconhecida e estabelecida satisfaz uma necessidade básica dos ouvintes. As pessoas querem sentir que você tem uma posição de poder legítima. Isso pode ser feito demonstrando em seu histórico o domínio de uma área em particular ou apresentando-se e alinhando-se com as palavras e o trabalho de uma pessoa reconhecida como mestre no assunto.

Emoção. É comum as pessoas presumirem erradamente que o mundo gira em torno de fatos, apenas. Embora os números tenham sua importância e jamais devam ser ignorados, um apelo às emoções pode mostrar-se especialmente eficaz num cenário de negócios. A chave é evocar uma reação emocional usando metáforas que sugiram um clima de aventura.

Razão. O apelo à razão envolve a apresentação de fatos e números

incontestáveis para influenciar a audiência. Para muitas pessoas do mundo dos negócios essa é a melhor forma de persuasão. Razão e lógica, quando ligadas à emoção, transmitem autoridade por você parecer e estar extremamente bem preparado.

PERSUASÃO PASSO A PASSO

A arte da persuasão pode ser descrita em termos de uma progressão lógica realizada passo a passo. Tudo se resume a apresentar seu caso de maneira clara e eficiente. Mas antes de você começar a fazer isso, é preciso entender completamente a sua audiência – *quem* são essas pessoas e por que pensam da maneira como o fazem. Isso lhe dá duas ideias importantes. Você pode criar empatia com as pessoas estabelecendo uma conexão humana, e pode construir seus argumentos para mostrar por que sua visão funcionará, e não apenas em seu benefício mas para o delas também.

Desenvolva confiança. As pessoas ficam automaticamente cautelosas diante de quem tenta mudar a mente delas. Por essa razão, é importantíssimo ganhar a confiança delas, convencendo-as de que você é sincero e bem-intencionado. Mostre-lhes por que você deve ser ouvido. Você precisa saber do que fala e provar que há boas razões para pensar dessa maneira.

Encontre um denominador comum. Muitas pessoas compartilham ideias similares sobre o que é justo e desejável. Mostre às pessoas que seus valores combinam com os delas. Mais uma vez, você precisa se colocar no lugar das pessoas, entender suas preocupações e mostrar simpatia por seus sentimentos.

Estruture sua informação. Qualquer argumento persuasivo – seja um discurso, um ensaio ou um processo de venda – tem uma estrutura clara. Verbalmente, uma estrutura bem-sucedida gira em torno de repetição e colocação. Quando enumerar as razões pelas quais as pessoas devem ouvi-lo, reserve os pontos mais poderosos para o final, pois assim eles permanecerão na mente da sua audiência. Procure também repetir seus argumentos mais importantes. A repetição ajuda a fazer com que eles permaneçam na memória.

Mostre os dois lados. Pese os prós e os contras de suas ideias, pois isso fará com que você pareça justo e racional. O truque aqui é enfatizar os prós e diminuir os contras. Explique a razão de os contras não serem tão ruins, ou de que maneira os benefícios podem superar as desvantagens. Nunca minta em

relação aos contras, porque se descobrirem o seu engano as pessoas ficarão ofendidas. E essas pessoas nunca mais confiarão em você de novo.

Apele para os interesses pessoais. Você tem maior possibilidade de convencer uma pessoa de uma ideia se lhe mostrar o que ela ganhará com aquilo, uma vez que essa é uma pergunta que sempre estará na cabeça dela. Para que isso funcione, precisa saber quais são as necessidades da sua audiência. Monopolize a atenção das pessoas dizendo-lhes que você sabe do que elas precisam e, então, explicando de que modo sua ideia satisfará as necessidades delas.

Apele para a autoridade. Conforme mencionado anteriormente, todo mundo adora especialistas. Qualquer pessoa dá ouvido a especialistas. Se um especialista diz alguma coisa, então aquilo deve ser verdade. Portanto, use-os em sua fala. Apresente aspectos ou elementos de sua ideia aprovados ou endossados por especialistas nessa área.

Crie consenso. A maioria das pessoas é influenciada por aquilo que os outros estão fazendo. Você precisa mostrar que aquilo que deseja é aprovado por um grande número de pessoas. Use exemplos de como suas ideias são bem-sucedidas em outros lugares ou do quanto outras pessoas gostam delas. Você também pode usar um tipo de consenso reverso: se aquilo que a maioria das pessoas está fazendo é indesejável, mostre-lhes por que e convença-as de sua ideia.

Escolha o melhor momento. Você precisa desenvolver um sexto sentido para saber qual é o melhor momento de agir. Evite abordar as pessoas com pedidos durante momentos de grande estresse. Aprenda a medir o clima geral e o quão receptivas as pessoas serão a você. Procure períodos de confiança geral e moral elevado. Faça com que os outros se sintam seguros e confiantes, se necessário.

Seja original. É uma simples lei da economia: quanto mais escasso for um produto, maior será seu preço. Faça com que você ou seu produto pareçam ser únicos ou raros e as pessoas o ouvirão mais. Você pode fazer isso tanto demonstrando que possui informação exclusiva como sugerin-do que há um concorrente interessado naquilo que você tem a oferecer.

Seja interessante. Falando de forma monótona, intercalando as palavras com vários *ahn...* você perderá as pes soas. Seja singular e en-tusiasmado, mostre que está animado com sua ideia. Apele o quanto puder para os sentidos das pessoas. Se estiver numa apresentação, use muitos recursos

audiovisuais. Um espetáculo impressionante pode ser tão eficiente quanto frases eloquentes.

Seja racional. As pessoas gostam de pensar que são racionais, de modo que você deve apelar para esse senso de razão. A lógica é muito valorizada nos negócios, suas palavras devem ter uma orientação lógica. Argumente, use o "se... então": "Se você fizer, então coisas boas vão acontecer".

Seja diplomático. Você deve tratar sua audiência como gostaria de ser tratado. Fale num tom adequado; não grite nem menospreze as pessoas. Mais importante ainda, não faça com que se sintam tolas por pen-sarem diferente de você. Você quer argumentar e não discutir com elas. Sem respeito, ainda que você ganhe a argumentação, elas se ressentirão de você. Você só ganhará se for respeitoso.

Seja humilde. Ninguém gosta de egomaníacos com ares de superioridade. Ainda que você acredite que sua ideia é melhor, as pessoas deixarão de ouvi-lo se você se apresentar de forma arrogante. Você também não deve presumir que as convencerá imediatamente. Seja realista e aceite o fato de que pode ser rejeitado.

Use a persuasão de forma econômica. Já se disse que persuasão é como poupança: quanto menos você a usa, mais recebe. Aprenda como usar bem seus poderes de persuasão e a fazê-lo nos momentos certos. Com tempo e prática, você conseguirá exercer influência positiva sobre as decisões das pessoas.

TÉCNICAS DE PERSUASÃO EM VENDAS

Todos os dias, as pessoas são expostas a técnicas de venda em várias áreas e horários. Ouvindo rádio ou a televisão durante o café da manhã, por exemplo, uma enorme quantidade de anúncios surge durante os intervalos. A caminho do trabalho, *outdoors* e cartazes, anúncios nos ônibus e nos metrôs seduzem e nos levam a considerar certos produtos. No trabalho, uma colega o tenta convencer a comprar biscoitos caseiros e assim ajudar o grupo de escoteiros do filho. O chefe pode dar a entender que o bônus de fim de ano será maior se houver um pouco mais de esforço por parte dos funcionários. Você vai jantar no seu restaurante favorito e o cardápio mostra fotos de entradas de dar água na boca, caras

, para persuadi-lo a experimentá-las.

As técnicas de persuasão estão em todo lugar, e elas podem ser po derosas. Podem ser úteis, dando destaque a alimentos saudáveis que pro-movem a boa saúde. Também podem ser prejudiciais, fazer adolescentes comprarem roupas provocantes ou produtos impróprios como cigarro e bebida. Uma maior conscientização sobre técnicas de persuasão pode fazer o consumidor médio resistir a compras indesejadas ou desnecessárias. Uma estratégia de vendas típica envolve os seguintes passos:

- Chamar a atenção do consumidor.
- Criar ou identificar uma necessidade, um problema ou um desejo.
- Oferecer uma solução.
- Fechar a venda.

Vamos analisar os três primeiros passos. De que maneira, indiví-duos persuasivos chamam a atenção de pessoas ocupadas, apáticas ou resistentes? Há dezenas de maneiras de colocar em prática cada um dos passos acima. Para que se tenha uma noção melhor de como a persuasão é usada para chamar a atenção de alguém, apresentamos a seguir algumas das estratégias e das técnicas de persuasão mais comuns.

“Você precisa disto". Um problema é identificado e uma solução é oferecida. Pode assumir a forma de uma questão ampla durante uma campanha eleitoral, como a corrupção: “Como cidadão deste estado, você precisa de líderes honestos no governo. João Ninguém é o único candidato honesto!”.

“Você merece isto". Uma limitação, uma carência ou uma lacuna é atendida com a capacidade de preenchê-la. Um exemplo: “Você merece mais tempo de lazer. Oferecemos um pacote de viagem de final de semana a um preço bastante acessível”.

“Você quer isto". O persuasor desperta um desejo e apresenta uma maneira de satisfazê-lo. “Louco por chocolate? Experimente esses deliciosos bombons recheados de chocolate meio amargo". Depois de provar uma amostra, a pessoa pode ser induzida a comprar mais, ainda que o item não conste de sua lista de compras ou esteja além de suas posses.

“Experimente uma amostra". Embora esteja recebendo uma amostra grátis, a esperança é despertar o interesse pelo produto e fazer com que o consumidor em potencial compre, não importando se é uma comida, uma

caneta, um livro etc.

“Todos estão contando com você". Esta técnica de persuasão é usada, por exemplo, para convencer alguém a comprar plano de saúde, de modo a manter-se saudável para a família, ou para conseguir um voto sugerindo uma conexão com a comunidade.

“Uma oportunidade única". Muitos marqueteiros usam essa abordagem persuasiva para argumentar que o produto em particular está disponível por tempo limitado. Um carro novo, por exemplo, pode estar parado no pátio há vários meses, mas hoje pode ser o único dia em que o vendedor vai conceder um desconto significativo.

“Qualidade, não quantidade". Para você comprar a mercadoria, uma pessoa da área de vendas destaca que, muito embora custe mais, esse item mais caro é mais bemfeito ou tem mais funcionalidades.

“Ajuda aos outros". O pensamento subjacente a esta estratégia é: o endosso a determinado produto, ideia ou desejo individual de fato ajudará a economia, a sociedade ou a pessoa. Por exemplo: comprar um carro nacional, sem considerar os custos com combustível, mostra apoio à economia do país, em vez de apoiar importações.

“Lista de benefícios". Um vendedor persuasivo pode enfatizar uma enormidade de benefícios, talvez várias vezes durante o contato, seja por meio de um anúncio na mídia ou numa venda pessoa a pessoa. Quaisquer aspectos negativos ou custos serão minimizados para que haja concentração nos benefícios.

“Todos saem ganhando". Quando consegue que a pessoa faça alguma coisa, deixa implícito que ambas as partes saem ganhando. Se, por exemplo, um cliente consegue um desconto numa pintura de um artista em início de carreira, faz um bom negócio ao mesmo tempo em que o artista ganha dinheiro e constrói sua reputação.

“Um ou outro". Diminuir as opções para chegar a uma decisão do tipo “um ou outro” coloca pressão sobre o consumidor e canaliza a escolha em uma de duas opções. “Vote neste candidato ou permita que a corrupção continue".

“Táticas de amedrontamento". Esta abordagem cria uma ameaça, sugerindo que se a pessoa não fizer o recomendado, perdas, danos ou destruição podem resultar de sua decisão.

“Conceito de grupo". O persuasor destacará que as pessoas inteligentes

ou populares estão usando o produto ou comprando a ideia, o que deixa implícito que aqueles que não agem assim não são desses grupos.

Na avaliação dessas técnicas de persuasão, você precisa entender quais processos estão em funcionamento. Produtos ou ideias devem ter seus méritos, você, como comprador, deve ser convencido por esses méritos, não pela minimização dos negativos e inflação dos positivos. Um consumidor consciente pensará nos prós e contras de adotar uma atitude “empurrada” por alguém e considerará a lógica de seu ponto de vista em particular.

Há diversas variações dessas técnicas de persuasão. Por isso, evite fazer compras de modo impulsivo ou dar rapidamente o seu aval numa questão onde fatos podem ter sido omitidos ou estratégias persuasivas como essas podem ter embaralhado a lógica.

LINGUAGEM CORPORAL: PERSUASÃO NÃO VERBAL

Todos nós mandamos mensagens silenciosas para o mundo – o vocabulário que usamos consiste de um conjunto confiável e legível de movimentos e gestos. A linguagem corporal – a comunicação não verbal – expressa nossos sentimentos mais profundos, mesmo quando esses sentimentos contrastam com as palavras que usamos. Expressões faciais, a posição de braços, pernas e mãos, a maneira como nos sentamos, como ficamos em pé, o modo como ouvimos e falamos transmitem diferentes graus de falsidade ou honestidade, de preocupação ou desinteresse. Em resumo, uma riqueza de informação.

Algumas dessas comunicações silenciosas são informais; outras são um verdadeiro jogo de xadrez. Aprender a decodificar a linguagem corporal pode ser uma tremenda vantagem, seja num encontro ou diante do chefe. Você pode decifrar o que as pessoas estão sentindo, mas que, por alguma razão, optaram por não expressar verbalmente. Normalmente aquilo que não é falado é uma fabulosa fonte de ideias. Além disso, entender as indicações não verbais permite que você controle e determine sua própria linguagem corporal, de modo que possa enviar sinais do que deseja, sem abrir mão de nada que você prefere manter para si mesmo.

Estudos concluíram que, nas comunicações face a face, as palavras faladas normalmente são responsáveis por 7% do significado recebido. O tom de voz responde por 38% e a linguagem corporal por 55%. Em resumo, o receptor

está mais sujeito a responder ao tom de voz e à linguagem corporal do que às palavras usadas. Segundo a consultora jurídica Jo Ellen Dimitrius, jurados, ao serem questionados sobre o que mais frequentemente fazia com que a testemunha parecesse confiável para eles, citaram principalmente a linguagem corporal. Em outras palavras, as pessoas "ouvem" com os olhos.

O que sua linguagem corporal diz sobre você? Quando faz uma apresentação ou conduz uma reunião de vendas, você aparenta ter autoridade, estar confiante e ser crível ou é visto como inseguro, não confiável e perdido? O mais importante: como você pode desenvolver suas habilidades?

Na verdade, o simples fato de evitar os erros mais comuns e substituí-los por movimentos mais confiantes fará grande diferença. Veja, a seguir, sete problemas de linguagem corporal que não impressionarão sua audiência e farão com que ela se aliene. Treine para evitá-los e você verá que mudanças simples podem fazer toda a diferença. Aqui estão alguns aspectos em relação aos quais você precisa ser cauteloso.

Evitar contato visual. Isto diz que você não tem confiança e que está nervoso e despreparado. Você deve passar 90% ou mais do tempo de qualquer conversa olhando nos olhos de seus ouvintes. Em apresentações formais, a maioria das pessoas passa muito mais tempo olhando para baixo, para as anotações, para os slides do PowerPoint ou para a mesa diante deles. Não é surpresa que a maioria dos oradores mude seu comportamento depois de assistir a um vídeo de suas apresentações. Líderes empresariais poderosos olham diretamente nos olhos de seus ouvintes quando transmitem sua mensagem. O contato visual é, de longe, o elemento mais importante da linguagem corporal. Falaremos mais sobre isso adiante, neste capítulo.

Postura ruim. Uma atitude desengonçada diz que você carece de confiança e de autoridade. Quando estiver parado em pé, seus pés devem ficar na linha dos ombros e você deve se inclinar um pouco para a frente. Coloque os ombros levemente para a frente também – você demonstrará ter mais energia. Cabeça e coluna devem estar eretas. Não se apoie no tampo da mesa.

Mover-se demais ou permanecer rígido. Balançar para a frente e para trás ou se coçar faz com que você pareça estar nervoso, inseguro e despreparado. Portanto, pare de se mexer. Por outro lado, também não fique rígido como uma estátua. Mova-se um pouco, mas faça com que pareça haver um propósito para isso. Numa conversa, movimento intencional é não apenas

aceitável mas muito bem-vindo.

Gestos não convincentes. Não há nada de errado com os gestos; apenas não exagere. Pesquisadores demonstram que a gesticulação reflete pensamentos complexos. Os ouvintes percebem nos gestos confiança, competência e controle. Arriscar-se a copiar gestos é arriscar-se a parecer artificial, como um político ruim. Não use gestos incongruentes com as suas palavras. O efeito será parecido ao de assistir a um videoclipe com o som atrasado.

A questão essencial é que você precisa usar o corpo como uma ferramenta de comunicação afinada com as suas palavras. Linguagem corporal eficiente ajuda a aumentar a energia de qualquer contato, seja uma entrevista de emprego, um primeiro encontro ou uma negociação de compra muito importante.

Conforme mencionado acima, o contato visual é o componente mais importante da linguagem corporal, de modo que passaremos o restante deste capítulo tratando desse elemento tão mal interpretado.

Olhe nos meus olhos

O contato visual é um aspecto crítico da comunicação não verbal não apenas entre todo ser civilizado como entre muitas espécies de animais. O reino animal tende a perceber o contato visual direto como desafio ou sinal de agressão. O guia para a prevenção de mordidas de cães elaborado pelo Centro de Controle de Doenças norte-americano enfatiza a importância de evitar o contato visual direto com cães desconheci-dos. Os cães entendem o contato visual direto como desafio e lutam para defender sua posição. Ursos e primatas têm comportamento similar.

Manter contato visual durante uma conversa transmite a sensação de que você é amigável e de que está prestando atenção na outra pessoa. Em algumas culturas, porém, o contato visual direto é considerado rude ou hostil. Entender a mensagem que você está enviando por meio do contato visual é importante para a melhoria da comunicação em qualquer ambiente.

É importante também entender a diferença entre fazer contato visual e encarar. Enquanto o contato visual envia a mensagem de que você está confiante, relaxado e interessado naquilo que a outra pessoa diz, encarar é considerado algo rude e ameaçador. Entender a diferença entre fazer contato

visual e encarar é uma habilidade avançada que pode melhorar sua comunicação com as pessoas.

Encarar é olhar fixamente para a outra pessoa, sem parar. Muitos de nós já participamos, quando crianças, de competições em que precisávamos ficar encarando o colega e ainda nos lembramos do desconforto que geralmente acompanhava a brincadeira. Numa competição dessas, os participantes evitam piscar os olhos, atitude que gera dor e lacrimejamento. Encarar, no mundo real, não implica necessariamente deixar de piscar, mas manter os olhos continuamente na pessoa. Esse comportamento pode fazer com que o outro se sinta desconfortável, como se seu espaço pessoal fosse violado.

Durante o contato visual comum, cada pessoa olha nos olhos da outra e, depois, desvia o olhar. O orador faz contato visual com o ouvinte e o ouvinte confirma que compreendeu encontrando os olhos do orador. Esse processo se repete durante vários instantes da conversa.

Nos Estados Unidos, evitar o contato visual transmite à outra pessoa que você se sente desconfortável, talvez porque tenha algo a esconder. Você pode ser visto como pessoa rude, não amigável ou arrogante. Dependendo das circunstâncias, pode parecer submisso ou muito do-minador. De modo geral, deixar de fazer contato visual quando alguém está falando comunica submissão, enquanto evitar o contato visual ao ser questionado indica falsidade.

O equilíbrio entre pouco e muito contato visual é bastante delicado. O contato visual saudável numa conversa entre duas pessoas ou num grupo pequeno depende parcialmente da dinâmica do grupo. Se os participantes da conversa são familiares ou emocionalmente próxi-mos, costuma acontecer um nível maior de contato visual. Se, porém, os integrantes do grupo forem naturalmente tímidos, poderá ocorrer menos contato visual. Se você for novo em um grupo e estiver inseguro quanto ao uso eficiente que pode fazer do contato visual, observe os demais participantes e imite-os.

Espelhamento é uma técnica psicoterapêutica eficiente para a co-municação com qualquer pessoa. No espelhamento você presta atenção ativamente ao comportamento da outra pessoa e ajusta o seu ao dela. Portanto, se as pessoas do grupo aparentemente olham bastante nos olhos uns dos outros em função do projeto à mão, tente fazer o mesmo. Para não complicar muito, é possível que você queira selecionar uma única pessoa – talvez o líder do grupo – na qual se espelhar.

Falar em público exige um cuidado especial com o contato visual. Você precisará encontrar uma maneira de fazer com que todos os integrantes de sua audiência sintam-se atraídos, como se o seu discurso fosse direcionado especialmente a cada um deles.

Para realizar isso, tente varrer a sala com os olhos. Encontre uma pessoa em cada seção, sentada próximo do meio daquela área. Direcione seu olhar para aquela pessoa por 4 ou 5 segundos e, então, siga para a próxima seção, repetindo o processo. À medida que vai e volta entre as seções, não deixe de escolher uma pessoa diferente a cada vez. Uma técnica de oratória pública antiga era direcionar o olhar para um ponto acima da cabeça dos presentes, na direção de um local específico na parede do fundo. Contudo, essa técnica tende a fazer com que você concentre seus olhos naquele ponto, levando as pessoas da seção do meio a pensar que você as está encarando, enquanto as que estão nas laterais se sentem ignoradas.

O contato visual é uma parte extremamente importante da linguagem corporal e da comunicação não verbal. Nos Estados Unidos e em muitos outros países o contato vi sual é fundamental em entre-vistas de emprego, no momento em que se convida alguém para um encontro romântico e em muitas outras interações humanas importantes. Talvez você tenha dificuldade para manter contato visual por ser naturalmente acanhado. Contudo, pode aprender a melhorar suas habilidades no contato visual por meio de exercícios. Pode exigir um pouco de trabalho, mas você descobrirá que as recompensas do bom contato visual valem o esforço.

PASSOS DE AÇÃO

1. Pense numa situação na qual você foi persuadido a fazer ou a comprar alguma coisa que originalmente não faria ou compraria. O que o persuadiu a mudar de ideia?

2. Agora imagine que você precisa persuadir um colega de trabalho ou um amigo a fazer algo, e aplique as técnicas apresentadas neste capítulo para fazer sua solicitação e mostrar os benefícios dessa ação àquela pessoa. Tome nota dos efeitos, do que você aprendeu como resultado e do que pode fazer melhor da próxima vez.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

10

Elaboração habilidosa de perguntas

"Sua vida é hoje – a única vida da qual você tem certeza. Extraia o máximo do hoje. Interesse-se por alguma coisa. Desperte. Pratique um hobbie. Deixe que os ventos do entusiasmo o levem adiante".

DALE CARNEGIE

As regras que orientam a formulação de perguntas de entrevistas de trabalho também passam por revisões contínuas. O que era perguntado numa entrevista rotineira há 20 anos hoje seria objeto de processo judicial. Saber como fazer perguntas continua sendo uma habilidade interpessoal muito importante, mas hoje é também um assunto ético e legal bastante delicado. Neste capítulo, começaremos a entender o que mudou e o que não mudou, assim como a expor uma maneira de você extrair o máximo das realidades atuais.

SE ENTRAR LIXO, SAIRÁ LIXO

Este princípio bastante conhecido relaciona-se à operação de sistemas computacionais: se você inserir uma informação errada, receberá como resposta uma informação errada. Mas a frase passou a ter uma aplicação muito mais ampla. Seja qual for o tipo de interação interpes soal que você tenha, a informação que recebe é determinada pela informação que pede. Isso é fato nas comunicações humanas em geral. Se fizer as perguntas erradas, você provavelmente receberá as respostas erradas. Ou, pelo menos, não receberá a informação de que necessita.

Isso é de importância fundamental. Fazer a pergunta certa está no cerne da

comunicação e da troca de informação eficientes. Mas qual exatamente é a "pergunta certa" numa situação em particular? Você precisa responder essa questão em sua própria mente antes de formulá-la a qualquer pessoa. Para piorar as coisas, a pergunta certa de hoje pode não ser a pergunta certa de amanhã ou de alguns minutos à frente. Portanto, perguntar é uma habilidade interpessoal bastante sofisticada, quer aconteça durante uma entrevista de trabalho ou uma conversa com seu filho adolescente.

Aprender a fazer as perguntas corretas em cada situação em particular pode melhorar toda a gama de habilidades de comunicação. No mínimo, você deixará de ofender as pessoas – o resultado mais comum dos questionamentos imprudentes. Mas isso é apenas o começo. O questionamento habilidoso permitirá que você reúna informação de melhor qualidade e aprenda mais sobre as pessoas com as quais convive. Você pode construir relacionamentos mais fortes, cuidar mais eficientemente de suas responsabilidades e ajudar outros a fazerem o mesmo.

Veja a seguir algumas técnicas de questionamento – e quando usá-las ou não.

PERGUNTAS ABERTAS E FECHADAS

Uma pergunta fechada é aquela que pede uma resposta bastante breve ou uma única palavra. "Você está com sede?" A resposta pode ser sim ou não. "Onde você mora?" Dependendo das circunstâncias, a resposta pode ser o nome de sua cidade ou seu endereço completo.

Perguntas abertas pedem respostas mais longas. Elas normalmente incluem termos como "o quê", "por que" e "como". Uma pergunta aberta pede informação, opinião ou manifestação emotiva. Normalmente elas começam com um convite bem amplo como "diga-me" ou "descreva para mim".

Podemos citar outros exemplos: "O que aconteceu na reunião?"; "Por que você reagiu dessa maneira?"; "Como foram suas férias?"; "Diga-me o que aconteceu depois"; "Descreva o acidente em mais detalhes".

Perguntas abertas são boas para desenvolver uma conversa mais extensa, obter mais detalhes sobre uma situação específica e analisar as opiniões e sentimentos de alguém. Perguntas fechadas fornecem compreensão factual ou forçam o encerramento de um assunto que, de outra maneira, não se

resolveria. Mas os dois tipos de perguntas, se feitas no momento e da forma errada, podem provocar mais dano do que beneficiar o relacionamento.

PERGUNTAS DE AFUNILAMENTO

Com o intuito de utilizar o melhor de ambas as formas de questionamento, pode ser útil começar com perguntas abertas e, gradualmente, mudar para uma indagação que tenha um foco mais estreito. Imagine, por exemplo, que um policial esteja entrevistando uma testemunha de um tumulto na rua. O diálogo pode ser mais ou menos assim:

– Quantas pessoas estavam envolvidas na briga?
– Cerca de dez.
– Eram jovens ou adultos?
– A maioria era de jovens.
– Qual era a idade deles?
– Entre 14 e 15 anos.
– Algum deles usava algum tipo de distintivo?
– Sim, alguns usavam bonés de beisebol vermelhos.
– Você consegue lembrar se havia algum logotipo nos bonés?
– De fato, lembro-me de ter visto uma letra Z bem grande.

Usando essa técnica, o policial ajuda a testemunha a rever o even-to e gradualmente identificar detalhes úteis. É improvável que o policial tivesse obtido essa informação se tivesse simplesmente feito uma pergunta aberta logo de início, como “Você poderia me dar detalhes do que viu?”.

Essa técnica é conhecida como perguntas de afunilamento. Começa com perguntas fechadas. À medida que progridem pelo funil, as perguntas se tornam cada vez mais abertas.

Perguntas de afunilamento são boas para descobrir mais detalhes sobre um incidente específico. A técnica também desenvolve a confiança e a segurança da pessoa que responde.

PERGUNTAS DE SONDAGEM

Apresentamos aqui outras estratégias para descobrir detalhes. Às vezes é algo tão simples quanto pedir um exemplo relacionado a uma declaração anterior. Ou pode ser um pedido de informação adicional, um esclarecimento.

“Para quando você quer este relatório? Você quer ver um rascunho antes de eu apresentar a versão final?” “Como você sabe que o novo banco de dados não pode ser usado pelo pessoal de vendas?”

De modo geral, as perguntas de sondagem são boas para obter esclarecimento e compreensão de fatos apresentados anteriormente, bem como para extrair informação de pessoas que não desejam lhe revelar.

Existe um refinamento da técnica de perguntas de sondagem conhecido como o Método dos Cinco Porquês, criado na década de 1970 para uso interno da Toyota Corporation. O sistema se baseia no fato de que uma pergunta do tipo “por quê?” normalmente leva a outro “por quê?” com foco mais apurado. O sistema começa pela análise do resultado final e, então, trabalha de trás para a frente rumo à causa principal, perguntando continuamente “por quê?”. Por exemplo:

- Por que nosso cliente está infeliz? Porque não entregamos o serviço na data em que havíamos prometido.
- Por que não conseguimos cumprir o prazo de entrega? Porque o trabalho levou mais tempo do que havíamos previsto.
- Por que levou mais tempo? Porque subestimamos a sua complexidade.
- Por que subestimamos a complexidade do trabalho? Porque fizemos uma estimativa rápida do tempo necessário para completar o projeto e não listamos os estágios necessários para completá-lo.
- Por que confiamos nessa estimativa rápida? Porque estávamos com outros projetos atrasados. Precisamos avaliar nossa programação de tempo e os procedimentos de especificação.

Pelo fato de ser tão simples, o Método dos Cinco Porquês pode ser rapidamente adaptado e aplicado a praticamente qualquer problema.

PERGUNTAS DE CONDUÇÃO

Este tipo de pergunta tem o propósito de conduzir as pessoas à nossa forma de pensar. Isso pode acontecer de diversas maneiras.

Por meio de pressuposição: “Quanto tempo você acha que o projeto vai atrasar?”. Isso presume que o projeto certamente não será completa-do a tempo.

Adição de um apelo pessoal à concordância no final: “Ela é muito eficiente, você não acha?” ou “Será melhor esperar mais uma semana, você não acha?”.

Formulação da pergunta de modo que a resposta seja automaticamente sim: Dessa forma, “Vamos aprovar a oferta?” tem maior possibilidade de receber uma resposta positiva do que “Você quer aprovar a oferta ou não?”. Tornar a pergunta pessoal é um refinamento adicional: “Você quer que eu vá em frente e aprove a oferta?” em vez de simples-mente “Devo aprová-la?”.

Perguntas de condução tendem a ter um final fechado. São as melhores para obter a resposta que você deseja, ao mesmo tempo em que deixam a outra pessoa com a sensação de que teve escolha. O perigo das perguntas de condução é que elas podem parecer manipulativas ou desonestas. No passado, eram usadas de maneira abusiva por vendedores insistentes ou inconvenientes. Se você notar que alguém está lhe fazendo muitas perguntas de condução, mantenha a guarda alta – ou faça você mesmo algumas perguntas de condução.

PERGUNTAS RETÓRICAS

Elas não são perguntas, pois não se espera resposta. São na verdade apenas declarações feitas na forma de pergunta: “O dia não está lindo?”; “Você não adora o Natal?”.

Perguntas retóricas são uma maneira de envolver o ouvinte. Como uma habilidade interpessoal, essas perguntas são um bom modo de provocar concordância praticamente automática. Assim que a concordância é obtida, o questionador, em alguns momentos, se aproveitará do impulso para obter uma concessão mais substancial. Uma sequência de perguntas retóricas pode, por exemplo, levar a uma pergunta que não seja de modo algum retórica. “A pintura deste carro não é belíssima?” “Você não gosta da maneira como a cor parece cintilar sob a luz?” “Você não gostaria de ter um carro com essa pintura na sua garagem?”

USO DE TÉCNICAS DE QUESTIONAMENTO

Em um momento ou outro, você provavelmente usou todas essas técnicas de questionamento, no trabalho ou em casa. Contudo, ao aplicar

conscientemente o tipo apropriado de questionamento, você obtém a informação, a resposta ou o resultado que deseja de modo eficiente. O que pode mais apropriadamente ser chamado de habilidade interpessoal do que isso?

PERGUNTAS SÃO UMA FORMA PODEROSA DE:

Aprender: Faça perguntas abertas e fechadas e use perguntas de sondagem.

Construir relacionamentos: As pessoas geralmente reagem de maneira positiva se você perguntar o que elas fazem ou o que elas acham. Se você fizer isso de maneira afirmativa – "Diga-me do que você mais gosta aqui na empresa" –, ajudará a construir e manter um diálogo aberto.

Gerenciar: Perguntas retóricas e de condução são úteis aqui também. Elas podem ajudar as pessoas a refletirem e se comprometerem com linhas de ação que você pode sugerir: "Não seria ótimo obter mais qualificação?".

Evitar mal-entendidos: Use perguntas de sondagem para obter esclarecimentos, particularmente quando as consequências são significativas. Cuidado para não chegar a conclusões apressadas.

Acalmar conflitos: Você pode acalmar um cliente ou um colega irritado usando perguntas de afunilamento para que ele entre em mais detalhes do seu descontentamento. Isso não só afastará a atenção de seu interlocutor das próprias emoções, como pode ajudar você a identificar pequenas ações ou práticas que pode realizar. Costuma ser suficiente fazer com que a pessoa sinta que "ganhou" algo para a irritação diminuir.

Persuadir pessoas: Ninguém gosta de ser repreendido, mas fazer uma série de perguntas abertas permitirá que a pessoa abrace mais facilmente as razões subjacentes a seu ponto de vista. "O que você acha de trazer o pessoal de vendas para a sede, por meio dia, para que atualizemos seus *notebooks*?"

Elaborar perguntas com habilidade precisa estar casado com *ouvir* com atenção, de modo que você entenda o que a pessoa realmente quer dizer com suas respostas. Não deixe de dar tempo suficiente para a pessoa questionada responder. Ela talvez precise pensar antes, de modo que você não deve interpretar a pausa como um "sem comentários". A paciência é uma habilidade interpessoal!

PASSOS DE AÇÃO

1. Pense numa pessoa com quem você gostaria de construir um relacionamento melhor. Anote cinco perguntas que você pode fazer a ela com o objetivo de desenvolver afinidade e aprender mais sobre seus interesses e valores.

2. Se você vai fazer uma entrevista de emprego num futuro próximo, prepare 5 perguntas específicas sobre a empresa ou indústria que o ajudem a determinar se o cargo é bom para você.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

11

Conversação assertiva

“Falar é uma viagem com um propósito definido, e o propósito deve estar mapeado. Uma pessoa que começa indo a lugar nenhum normalmente chega lá".

DALE CARNEGIE

Não é segredo que a capacidade de se comunicar bem é uma habilidade interpessoal de suma importância. Isso sempre foi verdade. Mas aquilo que envolve a boa comunicação está sempre mudando, especialmente no cenário corporativo. Há anos atrás, por exemplo, havia bem menos mulheres no mundo dos negócios do que hoje. A comunicação era basicamente uma experiência entre dois homens. Hoje, porém, num ambiente de trabalho muito mais diversi ficado, muitas questões novas surgiram em todas as formas de comunicação empresarial, e é necessário ter conhecimento delas. Além disso, a evolução constante de novas tecnologias, como e-mail, correio de voz, mensagens de texto e telefones celulares criou novas categorias de comunicação. Essas tecnologias aumentaram significativamente o ritmo e a eficiên cia dos contatos de negócio, mas também aumentaram a pos sibilidade de erros e mal-entendidos ocorrerem. Passaremos este capítulo e o que se segue analisando essas mudanças e muitos outros tópicos relacionados.

Neste capítulo, nossa discussão se concentrará na terceira habilidade interpessoal: a comunicação assertiva – em especial, a comunicação falada. Compartilharemos princípios e aplicações que tratam de reuniões entre duas pessoas, face a face, assim como de reuniões e apresentações grupais. No

capítulo 12, o foco será em como ouvir de maneira assertiva. Ouvir é definitivamente uma das habilidades pessoais mais desprezadas, de modo que merece um capítulo inteiro só para ela.

Em qualquer campo de atuação existe uma diferença importante entre participação e competência. Alguém pode ser capaz de falar inglês, mas isso não significa que tal pessoa seja eficiente como professora de inglês. Outra pessoa pode ser capaz de escrever frases completas, mas apenas isso não a habilita a ser autora, ter um livro publicado. Com essa distinção em mente, o primeiro passo rumo à comunicação eficiente e assertiva é entender que isso é uma habilidade. Simples-mente falar não é comunicação, assim como apenas escrever também não. Essas são áreas que exigem atenção, prática e melhoria contínuas. Exigem trabalho, especialmente quando você está apenas começando a perceber a importância da boa comunicação para seu sucesso na carreira gerencial. Talvez surpreenda você que mesmo conversas aparentemente informais devam ser tratadas com atenção no ambiente corporativo. É comum que de algo dito num contexto informal depois se origine um mal-entendido.

A COMUNICAÇÃO EFICIENTE EXIGE ALGUM PLANEJAMENTO

De maneira geral, a maioria das conversas de negócios não é planejada: as conversas fluem mais ou menos à deriva. Como líder, você precisa criar um equilíbrio entre comunicação amigável e compartilhamento de informação eficiente e assertivo. Se for planejar uma conversa mais formal com um propósito significativo, será preciso, em primeiro lugar, identificar qual é esse propósito de modo claro em sua própria mente. Depois, você precisará de um plano para realizá-lo num encontro face a face. É fato que algumas pessoas são hábeis em improvisar de acordo com o momento, mas isso normalmente acontece porque elas já têm uma compreensão clara do contexto e de seus próprios objetivos. A maioria de nós, porém, precisa planejar e, quando você fizer isso, tenha em mente os três pontos-chave que apresentamos a seguir.

Primeiramente, garanta que sua mensagem seja entendida. Segundo, você deve entender tudo o que for dito, ainda que o ora dor não seja um bom comunicador. Falaremos muito mais sobre isso quando discutirmos o tópico sobre ouvir assertivamente.

Terceiro, você precisa manter o controle da conversação. Certifique-se de que os pontos necessários sejam abordados e que questões pertinentes sejam tratadas de maneira eficiente. É desnecessário dizer que tudo isso deve acontecer dentro de um espaço de tempo razoável.

A DINÂMICA DA COMUNICAÇÃO

Com o propósito de entender de que modo esses pontos podem ser alcançados, precisamos olhar para aquilo que acontece quando as pessoas falam umas com as outras. É um processo muito mais criativo do que você possa imaginar. Ele inclui não apenas compreender o que está sendo dito, mas também entender as intenções do orador, sua mensagem implícita e não falada e qualquer ironia ou sarcasmo, que podem significar algo completamente oposto ao sentido explícito das palavras. Em resumo, muita coisa acontece quando as pessoas tentam se comunicar. Usar linguagem fácil de ser acompanhada e destituída de ambiguidade, enunciar num tom de voz claro facilita a compreensão daquilo que se pensa e sente pelos outros. Isso vale se você está tentando resolver um problema com um integrante da equipe, expressando apreciação ou preocupação.

O planejamento cuidadoso de como você vai se expressar pode parecer algo que exige tempo, mas, no longo prazo, vale a pena. Isso é especialmente verdadeiro se você computar na equação o tempo que resolver mal-entendidos e corrigir ressentimentos advindos da não compreensão pode demandar. Expressar-se mais cuidadosamente pode economizar tempo e talvez dinheiro para a empresa.

Se observar pessoas numa conversa, notará que a comunicação humana normalmente deixa muitas coisas implícitas. A complementação da informação ausente depende do ouvinte. Uma assistente, por exemplo, pode dizer a um executivo: “O seu duas horas está aqui”. Se confiarmos apenas no que está sendo dito de maneira direta, essa declaração não faz sentido. Naturalmente, a assistente quer dizer: “O cliente, que marcou a reunião para as duas horas, já está na sala de espera”. É claro que o executivo entende a mensagem abreviada e, na maioria das vezes, esse processo funciona muito bem. Porém, em situações de mudança, ambiguidade, conflito ou pressão intensa para cumprimento de prazos, a maneira “cifrada” de falar talvez não funcione bem. Há várias razões para isso.

Seus ouvintes podem, por exemplo, completar a informação com um conjunto de detalhes completamente diferente daquele que você imaginou, ou podem não entender a importância do que você está dizendo. Podem compreender apenas alguns detalhes e perder o quadro geral. Pode ser que, mesmo sem querer iludir, você deixe de fora elementos importantes por causa das reações que acha que eles provocarão. Uma vez que o mal-entendido pode ter um custo alto tanto no aspecto pessoal quanto no profissional, você precisa ajudar seus ouvintes, apresentando-lhes um quadro geral completo numa linguagem que não os confunda nem os iluda.

AS CINCO FERRAMENTAS DA CONVERSAÇÃO

As pesquisas mostram que existem cinco ferramentas principais que parceiros de conversa usam para recriar experiências na mente. Quanto mais elementos você fornecer a seus parceiros, maior é a probabilidade de que a recriação deles se aproxime da mensagem que você quer transmitir. Vamos analisar cada uma dessas ferramentas.

FERRAMENTA 1: ATENHA-SE AOS FATOS

Primeiramente, o que você viu, ouviu ou experimentou que deseja transmitir a seu ouvinte? Aqui é importante prender-se apenas aos fatos. O que aconteceu ou deixou de acontecer? Quando aconteceu ou deveria ter acontecido? Por exemplo: “Recebi seu memorando falando sobre o novo cliente da Flórida hoje pela manhã”. Ou: “Ainda não recebi o relatório da última pesquisa com clientes. Creio que havíamos concordado que ele seria distribuído na última quinta-feira”.

FERRAMENTA 2: COMPARTILHE OS SENTIMENTOS QUE OS FATOS PROVOCAM EM VOCÊ

Segundo, quais sentimentos os fatos despertam em você? Obviamente, num ambiente corporativo, você estará lidando com uma gama relativamente estreita de emoções. Você pode ficar feliz com algo que aconteceu, entusiasmado com algo que vai acontecer ou desapontado com algo que você achava que iria acontecer, mas que não aconteceu. Um exemplo: “Estou muito feliz por você ter lidado bem com a situação” ou “Quando um carregamento se perde desse jeito, começo a perder a confiança no modo

como preenchemos nossos pedidos".

FERRAMENTA 3: COMPARTILHE O QUE VOCÊ ESTÁ EXPERIMENTANDO

Terceiro, que interpretações, desejos, necessidades, lembranças ou esperanças você tem e que apoiam aqueles sentimentos? Mais uma vez, uma conversa de negócios é diferente de fazer um brinde no casamento de sua filha. Não há necessidade de ficar emocionado, mas você pode e deve compartilhar um pouco do que está experimentando como líder que trabalha com tantas pessoas e projetos diferentes. Se, por exemplo, sua empresa estiver enfrentando dificuldades com um novo sistema de correio de voz, você pode mencionar que a economia resultante desse sistema automatizado talvez não seja tão relevante, em termos de custos. Se os clientes em potencial ficam frustrados por conversar com uma máquina e desligam, esse pode ser um bom argumento para colocar uma recepcionista para atendê-los. Você pode mencionar que, com essa experiência telefônica insatisfatória, a empresa arrisca-se a perder muitos negócios.

FERRAMENTA 4: DEFINA O QUE VOCÊ QUER

De que ação, informação ou compromisso você precisa agora? Esse é realmente o aspecto mais importante da conversa. É o ponto na direção do qual você vem caminhando, é aqui que você precisa ser um comunicador assertivo no melhor sentido da palavra. É melhor apresentar o que tem a dizer de uma maneira mais ou menos formal, o que deixará claro para o ouvinte que chegou a hora de prestar atenção. A melhor maneira de fazer isso é usar uma frase simples como: "Posso fazer uma sugestão?". Simplesmente não há melhor maneira de dizê-lo. Se você sempre disser "Posso fazer uma sugestão?", isso praticamente se tornará um reflexo condicionado para os integrantes da equipe prestarem atenção. Então você estará em posição de expor novas diretrizes num contexto bastante positivo, pois já pediu permissão para fazê-lo.

FERRAMENTA 5: NUMA CONCLUSÃO, SEMPRE RESSALTE ALGUM GANHO

Finalmente, em qualquer sugestão que faça, sempre ressalte algum ganho. Uma sequência típica poderia ser mais ou menos assim: "Fiquei feliz quando

ouvi que você conseguiu fechar aquela venda por telefone. É muito mais eficiente fazer isso do que reunir-se face a face. Posso dar uma sugestão? Quando o cliente pedir uma visita para fechar o negócio, pergunte se não podem fechar por telefone, desde que, é claro, seu relacionamento com esse cliente já esteja bem estabelecido. Se puder agir assim, suas comissões certamente aumentarão, pois você fará mais vendas no mesmo período de tempo".

Esse modelo de cinco partes é uma ferramenta bastante poderosa para conversas de negócio efetivamente assertivas. É bastante simples e lógico, mas, ainda assim, poucas pessoas são capazes de descobri-lo sozinhas. Muitas vezes, gerentes começam com o segundo ponto (os sentimentos que os fatos provocam) e é comum que o façam de maneira bastante imprópria. Isso é especialmente verdadeiro quando os sentimentos são negativos. "Fico muito irritado quando isso acontece!" De uma forma ou outra, essa frase é falada literalmente milhares de vezes todos os dias em empresas de todo lugar. Mas o que isso significa? Nelas a ênfase está naquilo que o gerente está sentindo, enquanto os verdadeiros mestres da liderança enfatizam a questão empresarial.

Essas cinco ferramentas da conversação assertiva podem ser bastante eficientes, mas não esgotam as habilidades que uma comunicação de negócios entre duas pessoas exige. Sempre é bom pedir confirmação de que aquilo que você disse foi claramente entendido. Também é boa ideia perguntar, de maneira diplomática, se há reservas ou objeções. A verdade é que essas objeções quase sempre existem, mas não vêm à luz se você não perguntar por elas.

PERGUNTAS SÃO UM BOM SINAL

Ao falar, você pode fazer um esforço para lidar antecipadamente com as objeções adicionando informação que fará com que sua men-sagem seja entendida de maneira mais clara. Da mesma forma, quando outros estiverem falando, você deve deliberadamente fazer perguntas para compreender o contexto do pensamento deles. Se não houver perguntas nem de sua parte nem da de nenhum dos ouvintes, existe uma boa chance de que a comunicação não seja a ideal.

Esse é um ponto bastante importante. À medida que os gerentes sobem na

hierarquia corporativa, tornando-se executivos sêniores, é comum que passem a crer que todo mundo os admira e concorda com eles. Numa situação ideal, isso é realmente o que acontece, mas também pode ser o caso de os integrantes da equipe simplesmente terem medo de expor o que pensam. Como líder, você deve presumir que as pessoas têm algo a questionar ou a adicionar em relação àquilo que você lhes diz. Se essas opiniões não chegam até você, você não foi bem-sucedido na tarefa de completar a conversação. Nesse sentido, uma conversa de negócios assertiva é como uma reunião de vendas. Se as objeções do cliente não são expressas, o ressentimento do comprador quase sempre se estabelece e pode haver repercussão negativa. Portanto, não deixe seu ego convencê-lo de que tudo foi entendido e aceito. Você deve agir de acordo com a suposição contrária.

Assim que tiver ouvido as objeções à sua mensagem, deve usar uma técnica básica de dinâmica interpessoal, ou seja: repetir e confirmar o que acabou de ouvir. Mais uma vez, existe uma maneira bem simples de fazer isso por meio de uma única frase, diga apenas: “Quero ter certeza de que entendi o que você está dizendo”. Então, repita o que lhe disseram, não palavra por palavra, mas de uma maneira um pouco diferente. Reformule o que o colega de sua equipe comunicou de maneira a demonstrar que você escutou, entendeu e avaliou com consideração. Tenha em mente também que nem sempre é necessário lidar com as objeções no exato momento em que as ouve. Dê a si mesmo algum tempo para responder da melhor maneira possível. A primeira coisa que você precisa fazer é trazer as objeções à tona. A segunda, mostrar que as entende e as leva a sério. Apresente sua mensagem, faça perguntas que levantem mais objeções e então certifique-se de que as entende e respeita.

ESCREVA E COMPARTILHE IDEIAS SIGNIFICATIVAS

Se, de acordo com sua avaliação, uma conversa tratou de questões importantes, separe alguns instantes para fazer um registro por escrito do que aconteceu e envie um relatório por e-mail para os envolvidos. Por incrível que pareça, isso tem quase a mesma importância para en-contros que acontecem na área do café quanto para reuniões acaloradas realizadas em ambientes formais. Às vezes, decisões muito importantes são tomadas espontaneamente e com pouco alarde. Novas ideias podem ser apresentadas.

Podem ser plantadas sementes que, se tratadas corretamente, eventual mente se transformam em projetos importantes.

Escrever uma mensagem de e-mail nesse contexto é um dos melhores usos que se pode fazer das novas tecnologias de informação. É uma maneira rápida de criar um lembrete e fazê-lo circular. Embora exista a possibilidade de não tornar-se tremendamente importante, também existe a possibilidade de que isso aconteça. Também existem outros benefícios. Seu e-mail pode fornecer ou pedir esclarecimentos adicionais. Em outras palavras, é isso o que discutimos e com o que concordamos? Ao escrever seus pensamentos você pode reconhecer questões ou omissões da conversa inicial.

LIDE COM O CONFLITO DE MANEIRA CONSTRUTIVA

Ainda que você use todas as ferramentas e técnicas que temos discutido, haverá momentos em que as conversas vão se transformar em confrontação e conflito. Vamos encarar essa realidade de modo bastante direto olhando mais uma vez para o que realmente significa assertividade. De acordo com o dicionário, ser assertivo significa “declarar ou afirmar claramente”. Esse deve ser sempre o seu objetivo. Assertividade não significa vitória. Não significa marcar mais pontos conversacionais. Se as pessoas discutem com você ou perdem a cabeça, simplesmente continue calmamente assertivo. Veja a seguir um modelo em duas partes que você pode usar como orientação para fazer isso.

Primeiramente, reconheça o que está sendo dito ao demonstrar entendimento da posição da outra parte ou simplesmente repetindo a ideia com outras palavras, como discutimos anteriormente. No contex-to de uma discussão acalorada, essa é uma maneira educada de dizer “já ouvi o que você disse”.

Depois, apresente seu próprio ponto de vista de modo claro e conciso, apoiando-se em algumas evidências. Tenha o cuidado, porém, de não elencar evidências demais, uma vez que você não quer dar a impressão de que está defendendo uma causa perante um tribunal. Em seguida, expresse claramente o que você gostaria que acontecesse a seguir. Essa é uma maneira de levar a discussão adiante em vez de continuar patinando no mesmo lugar.

Sem dúvida, haverá momentos em que um argumento poderoso da sua parte provocará um resultado positivo. Mas também haverá momentos em

que isso não o levará a lugar algum, particularmente com pessoas que não querem ouvir. Às vezes, essas pessoas serão subordinados, mas será comum você se ver bloqueado pela gerência sênior. Se isso acontecer, você deve concordar com a decisão do gerente sênior, mas deve também apresentar, de maneira clara, as suas objeções e as razões para pensar assim. Se você acha que está certo, diga isso. Dê aos integrantes de sua equipe a mesma liberdade. Esteja sempre aberto à possibilidade de alguém que discorda de você estar correto. Se os eventos mostrarem isso, reconheça o fato com toda elegância.

Durante um encontro difícil, seja profissional. Não perca o auto-controle, ainda que queira dar a impressão de que foi exatamente isso o que ocorreu. Se você deliberadamente aparentou ter perdido o controle para causar impressão, tome essa decisão de modo consciente. Lembre-se que insultos são essencialmente ineficazes. Ofender as pessoas é apenas distração. É improvável que elas escutem o que você diz. No curto prazo, pode até sentir alguma satisfação ou entusiasmo, mas isso vem junto com o alto preço de uma discussão prolongada e intensa.

Como conclusão, atente que a grosseria não deve fazer parte da comunicação assertiva. Isso é menos uma questão de moralidade do que da simples natureza humana. Se certas palavras forem incluídas numa conversa, particularmente num tom de voz irritado, elas se tornarão as únicas que o interlocutor escutará. Nesse sentido, a grosseria verdadeiramente arruína o conteúdo da sua mensagem e, é claro, para muitas pessoas é algo verdadeiramente desagradável e ofensivo. Em vez de reagir imediatamente e dizer algo de que possa se arrepender depois, dê um passo atrás e postergue sua reação.

COMUNICAÇÃO EM REUNIÕES E APRESENTAÇÕES

Até aqui abordamos as comunicações faladas entre uma pessoa e outra. No restante deste capítulo, vamos nos concentrar nas comunicações de grupo, do tipo que ocorre em reuniões e apresentações.

Em qualquer empresa, reuniões são uma parte vital para a atribuição de tarefas e o fluxo de informação. Reuniões são os veículos em que recursos de muitas fontes são reunidos e direcionados para um objetivo comum. Contudo, reuniões são malvistas por muitos. A maioria das pessoas sente que normalmente elas são fúteis, enfadonhas, maçantes e incômodas, um

verdadeiro desperdício de tempo.

Como líder, seu desafio é mudar essa percepção e fazer com que suas reuniões sejam eficazes. Como acontece com qualquer outra forma significativa de comunicação, as reuniões devem ser planejadas antecipadamente, dirigidas com cuidado, enquanto acontecem, e revisadas posteriormente para avaliação do que saiu bem e do que pode ser melhorado. Não há dúvida de que as reuniões são a forma derradeira da conversação gerenciada no meio empresarial. Se você amealhar a reputação de promover reuniões decisivas e eficazes, os integrantes de sua equipe valorizarão essa eficiência e se prepararão bem, de modo a que a contribuição de cada um seja ouvida. Ao mesmo tempo, seus superiores saberão de seu trabalho nessa área difícil.

Participantes

Para qualquer reunião, a primeira pergunta é sempre esta: quem deve participar? Seja cuidadoso! Uma reunião perde eficiência se houver pessoas demais envolvidas. Se alguém insistir em participar, explique que isso não é necessário e, de maneira educada, mas firme, desaconselhe sua presença. Normalmente as pessoas ficam muito felizes em serem poupadas de outra reunião.

Duração

Quanto tempo você deve reservar para a reunião? Pode parecer difícil predizer a duração de uma reunião, mas você deve tentar fazê-lo. Conversas tendem a preencher o tempo disponível, de modo que se a reunião não tiver um tempo de duração definido, ela vai se arrastar para sempre. Você deve estabelecer um horário para o final da reunião de modo que todos possam planejar o restante do seu próprio dia com tranquilidade.

Informe antecipadamente qual será o tempo limite da reunião para todos os participantes, e lembre-os novamente no início dela. Há uma tendência costumeira de encarar as reuniões como momentos de relaxamento, uma vez que durante elas nenhuma pessoa precisa ficar ativa o tempo todo. Você pode mudar essa ideia enfatizando o limite de tempo: “É isto o que precisamos realizar e este é o tempo que temos para fazer isso”. Se um tópico novo e

importante surgir inesperadamente durante a discussão, atenha-se ao plano original. O novo tópico deverá ser tratado depois, numa outra reunião.

Agenda

O propósito da agenda de uma reunião é informar antecipadamente aos participantes o assunto a ser tratado e estruturar o desenrolar do encontro. Para informar as pessoas antecipadamente e solicitar ideias, faça com que um esboço da agenda circule e peça para que as pessoas façam comentários. Assim que possível, refaça e remeta essa agenda revisada aos participantes.

A agenda final declara o propósito de cada parte da reunião. Deve haver um objetivo para cada seção. Se um objetivo não puder ser resumido em alguns pontos apenas, é bem provável que ele seja complexo demais. O propósito da reunião deve ser preciso o suficiente para resumir-se a um título curto na parte superior da agenda.

Coordenação das contribuições

Durante a reunião, você, como líder e facilitador, deve coordenar de maneira assertiva as contribuições dos presentes. O grau de controle que você vai exercer sobre a reunião pode variar a cada instante. Se você começar com o pé direito, uma reunião pode caminhar sozinha, especialmente se os participantes se conhecerem bem. Porém você deve estar sempre pronto para intervir, de modo a fazer com que os objetivos sejam alcaçados.

Propósito

O propósito de uma reunião pode determinar a maneira de conduzir o evento. Se o propósito for, por exemplo, compartilhar informações, a reunião pode começar com uma apresentação formal seguida por perguntas. Se o propósito for buscar informação sobre como lidar com uma questão específica, ela pode começar com uma breve descrição do problema e, então, progredir para uma discussão aberta ou uma sessão de *brainstorming*. Se o objetivo da reunião for chegar a algum tipo de decisão, o grupo deve rever as opções, estabelecer o critério a ser aplicado, concordar no modo como a decisão deve ser tomada e então partir para a execução. Tenha em mente que

o sucesso de uma reunião normalmente depende do nível de confiança dos participantes. Todas as ideias pertinentes devem ser bem recebidas. Não se deve rir nem desprezar ninguém, e até mesmo ideias fracas devem ser tratadas com seriedade. Todas essas orientações devem ser seguidas com diligência, no espírito da comunicação assertiva e das boas habilidades interpessoais.

Ao encerrar essa discussão sobre a comunicação falada e as habilidades interpessoais, é interessante notar o quão básica essa questão é para o sucesso humano. A história bíblica da Torre de Babel é uma boa ilustração. Ela retrata a tentativa de uma civilização de construir um edifício tão alto que pudesse alcançar o céu. A Bíblia diz que o projeto ia muito bem. A torre ficava cada vez mais alta, sem qualquer sinal de diminuição do ritmo. Naturalmente, essa não era a maneira escolhida para a humanidade entrar no Paraíso, de modo que o Criador pôs fim ao projeto. Contudo, não foi necessário usar relâmpagos, trovões ou terremotos. O Criador simplesmente introduziu a ideia dos idiomas no mundo. As pessoas não conseguiam mais entender o que uma dizia à outra e o progresso da Torre de Babel estagnou.

Ainda que você não enxergue sua empresa como um meio para chegar ao céu, ela é um empreendimento coletivo que depende integralmente da boa comunicação. Se você e os integrantes de sua equipe não conseguirem trocar ideias de um modo proativo e mutuamente benéfico, nada mais terá importância. Falha na comunicação é sinônimo de ruína para qualquer esforço compartilhado. Por outro lado, literalmente qualquer coisa é possível quando pessoas conseguem trabalhar juntas. Tenha isso em mente sempre que falar com os colegas de sua equipe e você realizará muito mais do que já imaginou.

PASSOS DE AÇÃO

1. Costumamos presumir que nossa comunicação é eficiente e que nossas orientações são entendidas. Contudo, isso nem sempre acontece. Durante a próxima semana, analise suas habilidades de comunicação verificando com aqueles com quem você se comunica se a mensagem recebida é a mensagem que você queria transmitir. Isso pode ser feito simplesmente pedindo às pessoas que repitam o que você acabou de dizer com o propósito de esclarecimento.

2. Ao se comunicar, numa situação ideal, você deve incorporar ao seu repertório de apresentação as cinco ferramentas que são apresentadas abaixo:

   Ferramenta 1: Atenha-se aos fatos.

   Ferramenta 2: Compartilhe os sentimentos que os fatos provocam em você.

   Ferramenta 3: Compartilhe o que você está experimentando.

   Ferramenta 4: Defina o que você quer.

   Ferramenta 5: Numa conclusão, sempre ressalte algum ganho.

   Reserve alguns instantes para escrever uma apresentação que, numa situação ideal, possa ser usada numa próxima reunião. Depois, analise as cinco ferramentas acima para ter certeza de que você aplicou todas elas em seu discurso. Posteriormente, preste atenção em quaisquer novas descobertas que possa fazer em sua apresentação e na eficácia dela.

3. Pode ser difícil lidar de maneira construtiva com os conflitos no ambiente de trabalho. Em qual das áreas a seguir você poderia trabalhar mais para desenvolver suas habilidades de resolução de conflitos? Coloque um X ou uma marca ao lado das áreas que você acha que exigem atenção adicional e, então, elabore um plano para desenvolver essas habilidades e integrá-las à sua rotina diária.

   ❏ Revelo ou afirmo claramente a minha intenção.

   ❏ Meu propósito não é vencer, mas marcar cada vez mais pontos conversacionais.

   ❏ Permaneço calmamente assertivo.

   ❏ Reconheço o que é dito mostrando apreço pela posição da outra parte.

   ❏ Revelo meu próprio ponto de vista de maneira clara e concisa, valendo-me de poucas evidências.

   ❏ Afirmo claramente o que eu gostaria que acontecesse em seguida.

   ❏ Quando necessário, concordo com a decisão da gerência sênior.

- ❑ Quando necessário, deixo claras as minhas objeções e as razões de pensar assim.
- ❑ Estou aberto à possibilidade de que alguém que discorda de mim possa estar correto.
- ❑ Permaneço calmo e não perco o autocontrole.
- ❑ Não insulto nem ofendo as pessoas.
- ❑ Caso o encontro seja difícil, sempre me comporto de maneira profissional.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

12

Ouvindo com assertividade

"Este é um dos fatos mais básicos da psicologia humana. Ficamos lisonjeados diante da atenção de outras pessoas. Isso nos faz sentir especiais. Queremos estar perto de pessoas que demonstram interesse por nós. Queremos mantê-las por perto. Nossa tendência é retribuir seu interesse mostrando interesse por elas".

DALE CARNEGIE

Ouvir é uma arte, uma habilidade e uma disciplina e, tal como outras habilidades, exige autocontrole. Como líder, você precisa entender o que está envolvido no ato de ouvir e deve desenvolver as técnicas necessárias para ficar em silêncio e dar atenção àquilo que estiver ouvindo. Você precisa aprender a ignorar suas necessidades e concentrar a atenção na pessoa que está falando. Escutar se transforma em ouvir apenas quando você dá atenção e acompanha de perto aquilo que está sendo dito.

Não há dúvida de que ouvir é uma habilidade interpessoal imprescindível. Pesquisas mostram que a maioria das pessoas passa 70% do tempo de vigília interagindo com outros seres humanos de alguma maneira e que 45% desse tempo é gasto ouvindo. Como acontece com qualquer atividade à qual você dedica grande parte do seu dia, é melhor ser bom nisso. Ouvir com assertividade é ser bom em ouvir, e o primeiro passo nessa direção é entender o que realmente acontece durante uma interação conversacional humana.

OBEDEÇA ÀS REGRAS DA CONVERSAÇÃO

As analogias nunca são perfeitas, mas há uma que chega extremamente

próximo da explicação precisa e exata do que acontece quando as pessoas falam e ouvem. É uma analogia entre a comunicação humana e o ato de dirigir um carro no trânsito. No trânsito, quase com certeza, você não conhece a maioria das pessoas dentro dos carros a seu redor, mas quando os carros chegam juntos a um semáforo vermelho, entende-se que todos vão parar. De acordo com as leis de trânsito norte-americanas, o carro na faixa da direita tem o direito de passagem e a maioria das pessoas respeita isso. Elas permitem que o carro na faixa da direita siga primeiro rumo ao cruzamento. Às vezes, as pessoas fazem um aceno para que o outro motorista vá um pouco para a frente e, em resposta, normalmente o outro motorista faz um pequeno gesto de agradecimento. É assim que funciona e, assim que as pessoas adquirem um pouco mais de experiência no trânsito, entendem os diversos protocolos e os obedecem.

Naturalmente, existem exceções. Algumas pessoas correm. Outras dirigem muito devagar. Nos semáforos, alguns não concedem o direito de passagem ao carro da direita e outros seguem pelo cruzamento sem parar. Esse é um comportamento extremamente irresponsável e perigoso, e há penalidades para isso. Há multas de trânsito e suspensão da carteira de habilitação, sem mencionar a possibilidade da ocorrência de acidentes que coloquem a vida em risco.

Uma conversa funciona basicamente do mesmo modo, embora os sinais de parada e os semáforos sejam um pouco mais sutis. Talvez você não conheça a pessoa com quem está falando, mas a experiência já o ensinou que há momentos em que é sua vez de ouvir e outros em que é sua vez de falar. Não há sinais físicos de parada para indicar esses momentos, mas você aprendeu a percebê-los e respeitá-los. Assim como certas intersecções podem ser complexas e congestionadas, conversas envolvendo várias pessoas podem exigir mais consciência da parte de todos. Ainda que haja quatro ou cinco pessoas falando, as coisas podem transcorrer tranquilamente se todos obedecerem as regras.

Mais uma vez, porém, existe o problema das pessoas que não obedecem às regras. Existem corredores de conversação, pessoas “elétricas” cujo ritmo é sempre rápido. Há pessoas que falam tão devagar e suavemente que ouvi-las é como seguir atrás de um fazendeiro idoso dirigindo um caminhão velho e lento numa estrada vicinal de mão dupla. Também existem aqueles conversadores realmente perigosos, os quais parecem determinados a causar

acidentes com a sua rudeza e insensibilidade. A coisa infeliz em relação a esses que desrespeitam a lei é que não existem policiais rodoviários para tirá-los da estrada e eles tiram vantagem desse fato. Uma vez que não existe algo como uma força policial do “tráfego” verbal, eles se permitem fazer qualquer coisa.

À direção do seu carro, você pode querer dirigir o mais rápido possível dentro dos limites de segurança para chegar ao seu destino mais cedo. Você não corre demais, talvez ande 5 ou 10 quilômetros acima do limite de velocidade da via. Mas e quando você participa de uma conversa? Você anda a 80 quilômetros numa área cujo limite é 60? Você para mesmo diante da placa de pare ou simplesmente diminui a velocidade e entra devagar?

Assim como você, talvez, ande um pouco acima do limite de velocidade, também existe grande possibilidade de que concentre-se mais em falar do que em ouvir. Com o propósito de tornar-se um ouvinte assertivo, você precisa primeiramente se conscientizar dessa tendência para mudá-la.

OUVIR COM EMPATIA

Todos nós queremos falar, e todos queremos ser ouvidos. Contudo, você realmente sabe o que significa ouvir de verdade? É mais do que simplesmente escutar palavras. É entender a mensagem das outras pessoas, assim como seu contexto e sentimentos. Esse é o significado de empatia, um elemento básico do ato de ouvir com assertividade. Empatia significa entender a outra pessoa bem a ponto de, pelo menos naquele momento, experimentar os sentimentos dela. É ouvir intensamente e identificar-se de modo a vivenciar a situação, os pensamentos e as emoções da outra pessoa. Bons amigos fazem isso; o mesmo acontece com os bons médicos e os bons líderes.

Ouvir com assertividade e empatia demonstra que você se importa e que entende a outra pessoa. Quando sentir isso da sua parte, a pessoa naturalmente se sentirá mais confortável e confiante em sua comunicação com você. Ela confiará em você e se abrirá mais. Se sentir que você não a compreendeu, vai se sentir à vontade para corrigir a impressão errada que você teve. Como resultado, você terá uma percepção mais clara e mais precisa do que realmente está sendo dito.

Em resumo, ouvir de maneira assertiva faz com que você aprenda mais

sobre os integrantes de sua equipe. Deixa para trás a super-ficialidade da conversa e evoca o que realmente está na cabeça das pessoas. Como um ouvinte assertivo, você é capaz de levar a conversa a tópicos importantes sem precisar fazê-lo de maneira formal. Uma vez que sabe que é seguro conversar sobre esses assuntos, a pessoa é capaz de expressar sentimentos reais. Isso é não apenas uma boa prática empresarial de sua parte, mas também um comportamento genuinamente atencioso.

No início, ouvir com assertividade pode exigir alguma atenção e esforço concentrados, mas você perceberá rapidamente que isso facilita as conversas de negócios. Pode reduzir a impaciência que é tão frequente nas interações de trabalho. Também pode eliminar pressuposições negativas errôneas, uma vez que você terá desenvolvido uma maior compreensão de como a pessoa envolvida na conversa realmente é. Ouvir com assertividade é uma das mais importantes habilidades interpessoais que você pode desenvolver. É impressionante perceber quão poucas pes soas fazem isso com qualidade.

BARREIRAS CONVERSACIONAIS A SEREM EVITADAS

Ouvir com assertividade, como já discutimos, baseia-se em realmente querer conhecer a outra pessoa. Também depende de se evitar algumas barreiras conversacionais bastante comuns. Vamos analisar algumas delas.

Em primeiro lugar, evite comparar-se o tempo todo com aquele que está falando. A maioria das pessoas não diz isso, mas quando outra pessoa está falando, a mente do ouvinte se enche de pensamentos como “Será que sou mais esperto do que ela?”, “Tive uma vida mais difícil do que a dela?” ou, especialmente, “Mal posso esperar que ela pare de falar para contar uma história da minha vida – que, a propósito, é muito mais interessante do que isso que estou ouvindo”.

Essa última tendência é bastante significativa. Assim que perceber sua existência, você se surpreenderá com a frequência com que ela aparece tanto em seus próprios pensamentos como nas conversas das quais participa. Zig Ziglar chama isso de “brincar de sobrepor”. É o impulso de colocar imediatamente algo por cima da história da outra pessoa. Alguém diz “Meu avião ficou retido em Chicago por 2 horas” e você imediatamente dispara: “Fiquei preso em Denver por 3 horas”. Ele diz “Quebrei o braço” e você pensa “Quebrei uma perna”. Ela diz “Pesquei um peixe grande” e você, no

mesmo instante, começa a varrer a mente em busca do maior peixe que seu cunhado pescou, contanto que tenha sido realmente grande. Isso é brincar de sobrepor. É tão comum que você reconhecerá prontamente e, sem dúvida, perceberá por que é um inimigo mortal do ato de ouvir com assertividade.

EVITE A LEITURA DA MENTE

Uma segunda barreira envolve a tentativa de ler a mente da pessoa que está falando em vez de ouvir o que ela está tentando dizer. Se alguém diz "Realmente gosto de trabalhar aqui", você interpreta isso como significando "Ele não gosta de trabalhar aqui, mas diz isso porque tem medo de perder o emprego". Isso é leitura de mente, não audição. Mais uma vez, é concentrar-se em seus próprios poderes de interpretação em vez de ouvir o que a pessoa está dizendo e, pelo menos naquele momento, dar a ela o benefício da dúvida.

O terceiro obstáculo ao ouvir de maneira assertiva é chamado de filtragem. Basicamente, significa levantar as orelhas quando você ouve algo que o interessa ou com o que concorda e não prestar atenção ao restante. Uma parte significativa de toda conversa, seja profissional ou pessoal, tem a ver com o estabelecimento de um senso de cumplicidade ou de compartilhamento de interesses com a outra pessoa. Se esse senso de interesse compartilhado ou de concordância não surgir, aparece a tendência de desprezar o que a outra pessoa está dizendo. Além disso, se o orador indica que se interessa por alguma coisa na qual você não tem o mínimo interesse, é possível que você opte por ignorá-lo por completo. Se alguém lhe diz que assiste corridas de automóveis todo final de semana e que tem um cachorro da raça pit bull, você passa a desprezar as ideias que a pessoa apresenta, simplesmente porque não é fã de corridas e prefere gatos a cachorros. Aquela pessoa pode ter excelentes ideias sobre estratégia de marketing, mas você nunca as conhecerá.

Existem muitas e muitas outras barreiras além dessas três. Muitas pessoas são críticas: decidem que uma declara ção é "louca", "enfadonha", "imatura" ou "hostil" antes mesmo de ela ser finalizada. Outras assumem uma abordagem terapêutica da conversa, prescrevendo silenciosamente receitas e conselhos durante todo o diálogo. Talvez você en-care toda conversa como um embate intelectual, cujo objetivo é derrotar o oponente. Talvez você esteja convencido de que está sempre certo em relação às questões comerciais

e, portanto, para que ouvir? Se você tem medo de ter uma conversa séria, talvez faça brincadeiras o tempo todo, com o pretenso objetivo de manter o clima leve. Por essa mesma razão, com o propósito de permanecer seguro em sua zona de conforto, você pode simplesmente continuar concordando com a pessoa.

Há grande chance de você lembrar-se de ter praticado pelo menos algumas dessas objeções ao ato de ouvir assertivamente. Isso é bom. Não há como mudar um comportamento se você não sabe que ele existe.

Em virtude dessas e de outras barreiras inerentes à maioria das interações, 20 minutos após a ocorrência de uma conversa as pessoas normalmente se lembram de apenas 65% do que ouviram. Ouvir de maneira assertiva não é fácil. Não é nem mesmo natural, uma vez que as objeções que acabamos de analisar são expressões naturais da psicologia interpessoal. Nossa concentração dura apenas um curto período de tempo, logo nos distraímos. Isso acontece com qualquer pessoa, mas aqueles que ouvem com assertividade se esforçam para voltar aos trilhos. Fazem perguntas de esclarecimento e reafirmam ao orador que a mensagem está sendo ouvida e entendida. Acima de tudo, os que ouvem com assertividade se afastam de preconceitos e propensões, de opiniões de pessoas que não têm a mente aberta e de defesas interiores que nos impedem de ouvir o que realmente é dito. Para evitar que isso aconteça, lembre-se do que Mark Twain escreveu: “Se fôssemos feitos mais para falar do que para ouvir, teríamos duas bocas e uma orelha”.

REAÇÕES RUINS AO QUE É DITO

À medida que ouve, você também deve reagir. Por quê? Para que possa ouvir um pouco mais! Naturalmente, até mesmo os maus ouvintes reagem de uma maneira ou de outra, mas existe um amplo espectro de reações, o qual se estende da mais completa hostilidade até a empatia total. Neste momento, vamos olhar rapidamente para esse espectro, de cima a baixo, da indiferença completamente insensível ao ato genuíno de ouvir com assertividade.

Na parte inferior da escala da audição, encontramos pessoas que não apenas gostariam que o assunto mudasse como simplesmente se intrometem e o mudam. Alguém diz: “Acho que deveríamos ter menos reuniões às sextas-feiras” e o ouvinte diz “Quanto foi o jogo de ontem?”.

Um passo acima dessa postura é “eu entendo mais”. O orador fala “Meu computador pifou” e você diz “Duvido. Vou dar uma olhada nele quando tiver tempo”. É comum o ouvinte adicionar (ou pelo menos pensar) algo mais, como “Você deveria ler o manual de instruções” ou “Posso ver que você não sabe muito sobre tecnologia”.

Uma extensão disso é a reação crítica. Para uma pessoa que diz que comeu demais no almoço, você responde “A obesidade é uma desgraça nacional e está aumentando o custo dos planos de saúde”. Esse é um exemplo extremo, naturalmente, mas o impulso de julgar é muito forte em muitos de nós. Ouvir com assertividade exige que tiremos a toga judicial, pelo menos durante a conversa.

A seguir, temos a reação de aconselhamento, que é uma forma menos moralista de julgamento.

Um colega seu diz que está com medo de pedir aumento. Em vez de responder com aquilo que ele quer que você diga (que ele está com medo), você lhe diz o que escrever no memorando a mandar para o chefe. Ou, na mesma linha de ação, você pode desprezar o que ele está sentindo sob a justificativa de restabelecer-lhe a confiança. Você poderia dizer algo assim: “Ah, todo mundo fica nervoso na hora de pedir aumento. Não fique assim”. Em outras palavras, não quero ouvir mais nada.

Mais uma vez, a maioria de nós é culpada por, pelo menos, uma dessas reações não empáticas. Se isso aconteceu apenas algumas poucas ocasiões, não há problema, mas habilidades de audição ruins parecem ser formadoras de hábitos. Passamos a ser os conselheiros ou as pessoas que sempre mudam o assunto. Naturalmente, a melhor maneira de pôr fim a um hábito ruim não é suprimi-lo, mas substituí-lo por um hábito bom. Vamos ver como caminhar para cima na escala de reações ao que se ouve, na direção de opções positivas e assertivas.

OPÇÕES POSITIVAS E ASSERTIVAS AO QUE SE OUVE

A primeira dessas opções é corrigir qualquer compreen são presumida de algum dos pensamentos, sentimentos ou contexto da outra pessoa. Você ouve um pouco do que está sendo dito ou deixado implícito, mas não tudo. Por sua vez, você formula algumas conclusões na sua cabeça. Se a pessoa que falou perceber, isso pode desencorajá-la a continuar falando. Uma vez que essa

compreensão limitada costuma ser um processo inconsciente do ouvinte, é importante treinar para solicitar esclarecimento e reelaboração, ainda que você não ache que isso seja realmente necessário. Não presuma que você ouviu tudo o que precisa saber. Presuma o oposto.

Acima desse nível de reação, começamos a nos aproximar do verdadeiro ato de ouvir de maneira assertiva. Agora você reage com empatia genuína. Você realmente se coloca na posição da outra pessoa. Seus comentários refletem o que o orador diz. Enquanto você ouve, seus comentários são breves e precisos. Você parafraseia e reflete sobre o que ouviu, mas o faz com suas próprias palavras e de uma maneira que demonstra respeito e naturalidade. Como resultado, o orador sabe que você está ouvindo com atenção e que se importa com o que ele diz. O que dizemos é um reflexo de nossas habilidades de ouvir.

Tudo isso exige um pouco de habilidade e técnica de verdade. É melhor, por exemplo, praticar antes de fazer seus comentários porque perguntas empáticas são, na verdade, declarações. Quando você pergunta “Você está desanimado?” está realmente dizendo “Posso ver que você está triste por causa de alguma coisa”. Mesmo quando erra um pouco o alvo, uma abordagem exploratória dá ao orador uma chance de acabar com os mal-entendidos e fazer com que vocês entrem em sintonia. Por essa razão, é importante fazer comentários frequentes que reflitam sua compreensão do que acabou de ser dito. Se o orador não recebe nenhum comentário seu por 2 ou 3 minutos, pode concluir que você perdeu o interesse, que desaprova o que está ouvindo ou que não entendeu o que foi dito.

FORNEÇA FEEDBACK CONSTRUTIVO

Conforme fica mais experiente e conhece mais sobre ouvir com assertividade, você alcançará um nível totalmente novo de reações. Nesse ponto, uma coisa realmente maravilhosa vai acontecer: você conseguirá entender o que a pessoa está pensando ou sentindo, às vezes antes que ela própria saiba disso. Na verdade, você pode ajudá-la a alcançar esse nível de insight fazendo perguntas. Na maioria das vezes, ela apreciará o seu feedback e aceitará sua apreciação e análise. Como ouvinte assertivo, você saberá exatamente qual o momento de apresentar suas ideias dessa maneira. Não é algo que você desejará fazer de maneira apressada. Se apresentar uma

interpretação cedo demais, ela poderá parecer muito pessoal, crítica ou prematura. Assim, mais uma vez, é mais sábio agir por meio da abordagem exploratória. Frases como “Estou pensando se..." ou “Está me parecendo que..." podem ser muito úteis.

Os ouvintes genuinamente assertivos costumam compartilhar ideias que são não apenas úteis como também são capazes de transformar a vida positivamente. Dale Carnegie certamente foi um ouvinte assim, e as ferramentas e técnicas que ele dominava foram disponibilizadas para o mundo por meio de seus livros e programas de treinamento. Você pode achar que nunca conseguirá alcançar esse nível de habilidades pessoais, mas não se preocupe. Nada que Dale Carnegie realizou está fora do seu alcance, e isso é especialmente verdadeiro no que diz respeito a ouvir e se comunicar de maneira assertiva.

TÉCNICAS ADICIONAIS SOBRE COMO OUVIR

Para completar este capítulo, vamos resumir alguns pontos centrais relacionados a este tópico. São técnicas básicas sobre como ouvir que você pode usar para melhorar suas habilidades de comunicação assertiva.

Lembre-se, por exemplo, de que parafrasear é uma boa maneira de mostrar a quem fala que você ouviu. Normalmente, isso estimula uma melhor compreensão de sua parte, ao mesmo tempo que mostra ao orador que você valoriza o que ele diz. Quando houver uma pausa na conversa, declare brevemente o que ouviu, reformulando o que foi dito em suas próprias palavras. Então, pergunte se está correto.

Faça perguntas e peça esclarecimentos sobre o que não entendeu bem. Pedir às pessoas para explicar o que sentem ajuda a fazer com que elas se sintam mais propensas a ajudar e pode conduzi-las a ideias mais profundas. Certifique-se de que você entende o que é falado antes de reagir ao que foi dito. Lembre-se de que tanto você quanto o orador provavelmente não têm consciência do processo de filtragem subjetiva que acontece em sua conversa, de modo que você não deve deixar de pedir esclarecimentos, mesmo quando achar que não precisa deles.

Enquanto ouve de maneira assertiva, você também deve ser assertivo quanto a dar feedback. Dar feedback é, simplesmente, dizer ao orador qual foi sua reação àquilo que acabou de ouvir. Deixe claro que seu feedback está

baseado no seu entendimento do que foi dito. Se o feedback for negativo em algum aspecto, não deixe de adicionar que seu entendimento pode precisar de ajustes. Em qualquer conversa de negócios, tenha sempre em mente as três regras do feedback: ele deve ser imediato, deve ser honesto e, embora possa ser negativo em seu conteúdo, deve ser sempre emocionalmente favorável, nunca maldoso ou agressivo.

Tenha cuidado com a linguagem corporal. Cerca de 90% da comunicação interpessoal é visual. Você está recebendo não apenas palavras, mas também informações por meio da postura e do que é chamado de distância social (quão fisicamente próxima está a outra pessoa e se ela está olhando para você ou desviando o olhar). Na maior parte das vezes, a linguagem corporal prevalece sobre as palavras. Posicione-se de maneira que sugira empatia, abertura e atenção. Movimente ocasionalmente a cabeça em sinal de concordância, à medida que escuta, e mantenha um contato visual apropriado, demonstrando interesse. Para algumas pessoas, o movimento de cabeça e o contato visual do ouvinte são indícios de que elas estão sendo ouvidas. Outros acham que a linguagem corporal é uma distração e preferem que o ouvinte permaneça parado e atento. Use seu próprio julgamento. Es-pelhar o orador é uma maneira de fazer com que a pessoa que fala se sinta confortável. Se você sentir que há discrepância entre o que é dito de maneira explícita e o que você vê, peça esclarecimentos.

Saiba que interrupções, conselhos ou críticas são barreiras a ouvir com assertividade. Num contexto de amizade ou de conversa pessoal, contar uma história similar àquela que você ouviu é aceitável. Numa reunião de trabalho, porém, pode ser uma distração e normalmente se afigura como um exemplo de “querer aparecer”. Se você se pegar dizendo “Isso me lembra algo que aconteceu...", resista à tentação de seguir adiante.

SINCERIDADE É FUNDAMENTAL

Seja qual for a situação, a sinceridade é o elemento mais importante de qualquer comunicação humana, seja para quem fala seja para quem ouve. A maioria das pessoas é capaz de aceitar uma ampla gama de estilos num ouvinte, contanto que sua atenção esteja presente e direcionada a ele. Para ser um ouvinte assertivo, você deve aprender a aceitar a experiência de qualquer pessoa, independentemente de suas crenças ou convicções. Isso não significa

que você precisa concordar com todo mundo. Significa que você ouvirá e aceitará as impressões da pessoa, deixando de lado suas próprias reações pessoais e voltando a atenção para aquilo que lhe é dito. Essa é uma habilidade interpessoal importantíssima para todos os líderes.

Em algum ponto da conversa, tão logo um relacionamento de confiança esteja estabelecido, você pode revelar que sua própria experiência ou a de outros o levou a uma conclusão diferente. Ao mesmo tempo, porém, é importante enfatizar que você está ouvindo a experiência do orador e aceita as convicções intrínsecas a ela. Não se sinta na obrigação de expor sua convicção detalhadamente. Ainda que lhe seja pedido para fazer isso, uma boa ideia é sugerir que esse seja o assunto de outra conversa e contrapor que, naquele momento, você prefere ouvir o que o orador está dizendo. Essa solicitação para que o gerente assuma o controle da conversa (presumindo que você é o gerente), feita por cola-borador de cargo inferior, é muito comum e constitui, na verdade, uma maneira de esse subordinado se afastar, evitando o confronto. Não caia nessa artimanha, ainda que a outra pessoa dê a entender que quer que você fale.

Ouvir com assertividade pode ser um fator de transformação no relacionamento entre o líder e um integrante da equipe. Pessoas que se sentiam ameaçadas ou desvalorizadas antes podem perceber que são realmente singulares e valiosas, talvez pela primeira vez.

Se um conflito se desenvolveu, essa pode ser uma chance para os envolvidos se reconhecerem como colegas, seres humanos e, também, amigos em potencial.

De modo geral, nossa sociedade não ensina nada sobre a habilidade de ouvir com assertividade. Normalmente agimos conforme um modelo de debate belicoso de argumentação racional, não ouvindo a todos com atenção nem chegando a entendimento e respeito mútuos. Nosso paradigma é “a melhor ideia vencerá” e não “todos têm com o que contribuir para a melhor solução – que provavelmente ainda não foi encontrada”. É importante notar que tanto o modelo belicoso quan-to o de ouvir assertivamente são buscas pela verdade. Trata-se apenas de abordagens diferentes. Em termos de habilidades interpessoais, porém, a abordagem combativa invariavelmente deixa alguém para trás e, possivelmente, também sementes de um conflito futuro.

Nesse sentido, ouvir com assertividade pode ser não apenas um processo

de pacificação como também de manutenção da paz. Diz-se que “adversário é alguém cuja história ainda não ouvimos”. Assim que você ouve verdadeiramente a experiência do outro e compreende seus medos e aspirações, não será capaz de considerar essa pessoa um inimigo. Você pode discordar e até considerar que a posição dela é diretamente contrária à sua. Mas a verá como parceira num esforço compartilhado e como ser humano de valor. Como disse Dale Carnegie:

> Portanto, você precisa aprender tanto a ouvir como a falar. Aqueles que desprezam isso, achando que se trata de mera superficialidade, já estão demonstrando falta de disposição para ouvir: a frase pode ser banal, mas a mensagem é muitíssimo importante para sua eficácia como líder. Se você não desenvolver explicitamente a habilidade de ouvir, talvez não ouça o segredo que pode lançá-lo para a fama e a fortuna.

PASSOS DE AÇÃO

1. É preciso compromisso e prática para estar completamente presente e atento aos outros enquanto os ouve. Leia a lista de regras de conversação apresentada a seguir e marque um X ao lado de quaisquer itens em que você precise melhorar. Assim que tiver marcado as áreas que exigem mais atenção, pratique-as até que se tornem parte de sua rotina.

   ❏ Não interrompo os outros nem falo por cima deles enquanto estão falando.

   ❏ Concentro minha atenção completamente naquilo que a pessoa está dizendo.

   ❏ Espero minha vez de falar.

   ❏ Sou um ouvinte empático e faço questão de tentar entender o que os outros tentam me dizer.

   ❏ Apoio e incentivo os outros enquanto falam.

   ❏ Não me comparo ao orador enquanto ele está falando.

   ❏ Evito ler a mente da pessoa enquanto a ouço.

❑ Dou feedback construtivo quando falam comigo.

❑ Interessome sinceramente pelo que os outros falam.

2. A partir da perspectiva de autoestima, pode ser difícil ser um ouvinte eficiente quando sentimos que precisamos ser apreciados, ouvidos ou reconhecidos pelo bom trabalho que realizamos. Quais são as três coisas que você pode fazer por si mesmo que reforçam seu sentimento de que foi devidamente ouvido e respeitado, permitindo que esteja mais presente enquanto você conversa com as outras pessoas?

3. Firme um compromisso de, pelo menos uma vez por dia, ser ouvinte em ao menos uma conversa. Abdique de suas motivações e simplesmente esteja presente diante da outra pessoa. Então, tome nota de quaisquer ideia que possa desenvolver durante a prática desse exercício.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

13

Ambição assertiva

“Recompensa, reconhecimento, elogio. Não importa como você faz; o que importa é que o faça repetidas vezes. Dinheiro não é a única recompensa eficiente, nem mesmo a mais eficiente. Recompense a excelência. Incentive a participação dos funcionários. Faça isso por meio de coisas que as pessoas apreciem".

DALE CARNEGIE

Nosso assunto aqui e no próximo capítulo é a quarta habilidade interpessoal essencial, a ambição assertiva. Num primeiro olhar, você pode achar que esse título é, de certo modo, redundante. Afinal de contas, a ambição não é assertiva por natureza? É possível ser ambicioso sem ser assertivo?

A assertividade como a definimos não é um elemento inerente à ambição. Lembre-se: existe uma diferença entre ser assertivo e ser agressivo. Uma pessoa ambiciosa pode ser bastante firme e determinada sem ser assertiva no verdadeiro sentido da palavra. A agressividade normalmente implica chegar à frente à custa de outra pessoa. A assertividade é um conceito muito mais voltado para o interior. É fazer o que você realmente quer e obter aquilo que você realmente merece. Isso inclui outras pessoas fazendo o mesmo.

Com isso em mente, devemos fazer uma distinção entre o que pode ser chamado de ambição intrínseca e ambição extrínseca. Quando as pessoas são extrinsecamente ambiciosas, sua ambição é direcionada a um alvo fora delas – na direção de uma compensação externa ou de uma recompensa, e normalmente essa recompensa é de natureza física ou material. A ambição de

um empregado novo numa empresa, por exemplo, pode ser ganhar um título específico ou obter certa quantidade de dinheiro dentro de um número específico de anos. Mas para uma pessoa intrinsecamente ambiciosa, a compensação é mais emocional ou espiritual. É um sentimento de realização pessoal ou satisfação interior que não pode ser tocado ou acondicionado de maneira alguma. Enfim, é mais significativo do que receber um carro da empresa, ter um escritório exclusivo ou todas as despesas pagas pela companhia.

Vamos nos concentrar aqui em como você pode desenvolver motivação assertiva e intrínseca em si mesmo. No capítulo 14 veremos como você pode compartilhar e transmitir esses princípios aos integrantes da sua equipe. Mas, independentemente de falarmos sobre ambição pessoal ou ambição coletiva para toda a empresa, há certas ideias-chave que você precisa absorver. Algumas delas podem surpreendê-lo.

Começaremos analisando certas coisas muito interessantes descobertas sobre motivação e desempenho máximo. Embora estas ideias tenham sido obtidas por meio de estudos controlados (às vezes, em ambiente de laboratório), você verá rapidamente como essa informação é aplicável no mundo real.

RECOMPENSA EXTERNA

Você provavelmente sabe, por exemplo, que em experimentos feitos em laboratório animais conseguem aprender a realizar tarefas complexas quando são recompensados com pasta de amendoim ou cereal matinal. Da mesma forma, alunos recebem a promessa de que receberão nota A para um trabalho bom e vendedores, comissões maiores quando fecham mais vendas. É simplesmente lógico que as recompensas externas promovam um melhor desempenho. Isso parece uma simples lei da natureza humana.

E esse é o problema. É simples demais. Também é errado.

Um número crescente de pesquisas sugere que os benefícios das “recompensas” tradicionais não são tão grandes quanto pareciam. Surpreendentemente, os psicólogos sociais estão descobrindo que recompensas externas podem diminuir os níveis de desempenho. Isso se torna evidente em estudos de duração mais longa, especialmente quando o trabalho envolve pensamento criativo ou geração de novas ideias. Estudos também

demonstraram que o interesse intrínseco num projeto (a sensação de que vale a pena realizar a tarefa pela tarefa em si) geralmente declina quando alguém é recompensado externamente por realizá-lo. Se recompensas externas – como dinheiro, elogio ou promoção – são a razão para você se envolver na atividade, essa atividade passará a ser vista como menos compensadora por si só.

As implicações dessa pesquisa são realmente impressionantes. Ela sugere que as premissas básicas de desempenho e recompensa no ambiente corporativo podem, na verdade, desencorajar a melhoria e a excelência. O fato de as recompensas poderem ter efeitos contraprodutivos se baseia numa variedade de estudos que chegaram a descobertas como estas:

- Crianças que são recompensadas por desenhar apresentam menor probabilidade de desenhar espontaneamente do que crianças que desenham pelo simples prazer de fazê-lo.
- Adolescentes que recebem recompensas por participar de jogos que envolvem palavras gostam menos desses jogos e não se saem tão bem quanto aqueles adolescentes que jogam sem qualquer recompensa.
- Empregados que são elogiados por satisfazer as expectativas de um gerente sofrem uma queda na motivação.

Num determinado estudo em que se pediu que alunos do ensino superior inventassem o roteiro de um filme, os que foram contratados para fazê-lo tiveram mais dificuldade. Numa pesquisa similar, foi pedido a um grupo de estudantes de criação literária que compusesse uma poesia. Alguns dos alunos receberam uma lista de razões externas para escrever, como: impressionar os professores, receber algum dinheiro ou ser recomendado para cursos de pós-gradua ção. Outros receberam uma lista de razões intrínsecas: a alegria de brincar com as palavras, a satisfação da autoexpressão e assim por diante. No final do estudo, os resultados foram claros. Os alunos que receberam razões extrínsecas não apenas foram menos criativos (conforme o julgamento de doze poetas independentes) como a quantidade de material produzido por eles foi significativamente menor. Ao que parece, as recompensas podem ter esse tipo de efeito negativo, principalmente em tarefas criativas, incluindo resolução de problemas complexos. As descobertas mostram que, quanto mais complexa a atividade, mas ela é

afetada pela recompensa extrínseca.

Essas pesquisas questionam a crença tão difundida de que o dinheiro é uma maneira eficiente e necessária de motivar as pessoas. Elas também desafiam a pressuposição de que qualquer objetivo tem maior probabilidade de ser alcançado se houver recompensa para isso. Qual é a lógica por trás dessas descobertas e o que elas nos dizem sobre como a ambição deve ser motivada?

POR QUE AS RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS NÃO FUNCIONAM

Primeiramente, as recompensas incentivam as pessoas a se concentrarem de maneira estreita na tarefa, a realizá-la o mais rápido possível e a correr menos riscos. Se você sente que a tarefa é algo pelo que deve passar para obter o prêmio, será menos criativo, menos entusiasmado e menos motivado.

Segundo, as pessoas passam a se ver como sendo controladas pela recompensa. Elas se sentem menos no comando, e isso pode interferir no desempenho. Enquanto sua tendência a ser automotivado for limitada, sua ambição também será reduzida.

Finalmente, as recompensas externas podem erodir o interesse intrínseco. Pessoas que se veem trabalhando por dinheiro, aprovação ou sucesso na competição acham suas tarefas menos agradáveis e, portanto, não as realizam bem. O dinheiro pode funcionar para “subornar” a motivação intrínseca numa atividade de longo prazo. Pesquisas também mostram que tentar derrotar os outros tem o mesmo efeito. Pessoas que competiam para ver quem resolvia mais rapidamente um quebra-cabeça apresentaram menor probabilidade de continuar trabalhando nele depois do fim da experiência do que aqueles que não estavam competindo.

É consenso geral, porém, que nem todas as recompensas têm o mesmo efeito. Oferecer uma remuneração padrão para participar de um experimento (similar ao salário por hora no ambiente de trabalho) normalmente não reduz a motivação intrínseca. Os problemas surgem quando as recompensas constituem remuneração para executar uma dada tarefa ou realizar um bom trabalho. Portanto, a chave está em como a recompensa é experimentada. Se você passar a se ver como alguém que trabalha para conseguir algo, talvez deixe de achar que vale a pena realizar aquela atividade pelo que ela é.

Existe uma distinção importante e que é levemente sutil a ser feita aqui. Por um lado, você pode dizer a alguém (ou a si mesmo) que será recompensado se agir de uma determinada maneira. Isso normalmente é ineficaz a longo prazo, como já vimos. Mas o que dizer quanto a olhar para algo que alguém já esteja fazendo e recompensar os comportamentos que estão de acordo com os objetivos desejados? É ineficaz, por exemplo, dizer a um funcionário que ele receberá um bônus se escrever um bom relatório. É muito melhor darlhe as ferramentas e técnicas para escrever um bom relatório e, então, darlhe um bônus depois que ele o fizer.

Qualquer tarefa, não importa o quão agradável ela possa ter sido um dia, é desvalorizada se for apresentada como um meio em vez de como um fim. Veja este exemplo. Foi dito a um grupo de voluntários que eles não poderiam se envolver numa determinada atividade da qual gostavam sem antes tomar parte em outra atividade da qual também gostavam. Embora gostassem igualmente das duas atividades, as pessoas logo passaram a não gostar da tarefa obrigatória a ser realizada previamente para poderem se envolver com a outra.

Há uma pequena história que ilustra lindamente esse princípio. As crianças da vizinhança assediavam um idoso; um dia ele planejou um esquema para colocar um fim nisso. Na segunda disse que pagaria um dólar a cada criança que voltasse na terça-feira e o insultasse novamente. As crianças ficaram totalmente surpresas diante da oferta, mas concordaram alegremente e aceitaram o dinheiro. Ao pagar-lhes, porém, o homem disse algo mais. Que lhes pagaria de novo para insultá-lo na quarta-feira, mas dessa vez o valor seria de apenas 25 centavos por criança. Elas ficaram um pouco desapontadas, mas concordaram com o novo valor. Voltaram na quarta-feira e o insultaram. Então, enquanto distribuía o pagamento, o velho homem informou que na quinta-feira o pagamento seria de apenas um centavo. As crianças ficaram revoltadas. “Esqueça!”, disseram elas, e nunca mais o insultaram.

ELOGIO COMO MEIO DE CONTROLE

O princípio em ação aqui não está limitado a dinheiro ou a outra forma de recompensa física. Quando elogios ou feedbacks verbais positivos passam a ser vistos como controle, o efeito sobre a motivação pode ser similar ao da

remuneração financeira. Um estudo com funcionários administrativos descobriu que aqueles que ouviam “bom trabalho, você está fazendo exatamente o que deveria fazer” não ficaram mais motivados do que aqueles que receberam apenas feedback quantitativo.

Existe uma diferença entre dizer “Estou lhe dando esta recompensa porque reconheço e aprecio pessoalmente seu trabalho” e dizer “Você está recebendo esta recompensa porque atendeu certos critérios”. A primeira é uma interação pessoal e humana. É um exemplo de habilidades interpessoais assertivas. Isso desenvolve a ambição assertiva, tanto na pessoa que ouve como na que fala.

O impacto negativo da motivação por meio de recompensa pode ser diminuído minimizando a importância dessas recompensas e tentando não usá-las de maneira controladora. Não se pode forçar a ambição ou a motivação, mas você pode criar um ambiente no qual essas qualidades floresçam.

UMA DEFINIÇÃO DE AMBIÇÃO

Nos termos mais simples, ambição pode ser definida como querer alcançar algo que é desejado ou planejado. Em termos mais poéticos, é ter um sonho e experimentar sucesso quando esse sonho é alcançado. Sua ambição é recompensada quando seus sonhos se tornam realidade.

A exata composição desses sonhos varia de uma pessoa para outra. Sonhos são uma experiência subjetiva, e assim é a ambição que nos leva na direção deles. Eles podem assumir tantas formas quantos são os seres humanos numa família, numa empresa, no mundo. De maneira similar, os sentimentos que trabalham contra a ambição também são subjetivos e individuais. Para nossos propósitos aqui, porém, identificaremos aqueles sentimentos por uma única palavra. Depois, analisaremos em mais detalhes o que essa palavra representa, com o objetivo de minimizar seu efeito em nossa vida. Como líder que trabalha com uma equipe de indivíduos diferentes, é muito importante compreender os significados multifacetados da palavra, identificar como esses significados se expressam nos integrantes da equipe e trabalhar constantemente para eliminá-los.

Qual é essa palavra que representa o oposto polarizado da ambição assertiva? A única palavra que sempre contrapõe-se à motivação e à realização no ambiente empresarial?

A palavra é *medo*.

LIDANDO COM O MEDO

Como tentamos mostrar, ambição é uma experiência subjetiva, e assim é o medo que trabalha contra ela. Mesmo assim, existem certos pontos importantes que devem ser destacados em relação ao medo; ideias sobre como ele começa, como funciona e como pode ser eliminado. Falando de maneira geral, existem quatro fatores que dão origem ao medo. Vamos analisar esses fatores.

Como líder, você provavelmente já notou que existem basicamente duas categorias diferentes de empregados. Há pessoas que podem fazer várias coisas bem e que têm potencial para subir na empresa em várias direções diferentes. Um integrante da equipe pode ser bom em vendas, por exemplo, e talvez essa pessoa seja boa também em recursos huma-nos e atendimento ao consumidor. Embora sejam campos correlatos, também são diferentes entre si em diversos aspectos. Existe também outro tipo de integrante da equipe a que chamamos especialista, por oposição ao tipo generalista que acabamos de citar. São pessoas muito boas em contabilidade, por exemplo, mas que não se sentem à vontade fazendo qualquer outra coisa. Elas gostam do sentimento de domínio e controle que vem do trabalhar em sua especialidade. Podem ser indivíduos bastante ambiciosos, mas sua ambição seguirá um caminho específico na empresa. Um excelente contador pode se tornar um diretor financeiro muito bom, mas ninguém seria beneficiado se essa pessoa fosse transferida para a área de recursos humanos.

Em resumo, os indivíduos geralmente se encaixam em duas categorias principais: aqueles que realmente são muito bons em uma coisa e outros que são apenas bons em muitas coisas, sem se destacar realmente em nenhuma delas. Um bom líder deve relutar muito antes de acreditar que algumas pessoas simplesmente não são boas em nada. Todo mundo tem um ponto forte de algum tipo. A infelicidade disso tudo é que nem todos nós reconhecemos qual é esse ponto forte, seja em nós mesmos, seja nas pessoas com que convivemos. A longo prazo, poucos de nós conseguimos tirar proveito de nossa força real.

A causa disso pode ser falta de autocompreensão, falta de foco em quem você realmente é ou falta de consciên cia ou reconhecimento daquilo que

você realmente faz bem. É uma forma de medo, porque normalmente se baseia em tentar viver de acordo com aquilo que você acha que deve ser, em vez de ser quem você é. É tentar ser um tipo de pessoa diferente daquela que você é. Em termos de ambição, é aspirar pela coisa errada no nível da própria identidade.

O especialista bem-sucedido

Entre os indivíduos especialistas, os mais bem-sucedidos reconhecem essa qualidade bem no início. Eles sabem em que são bons e do que gostam de fazer, e canalizam sua carreira nessa direção. Sua ambição se afirma de uma maneira congruente com sua natureza essencial. Na escola, por exemplo, eles buscam a área de concentração ideal. Vão trabalhar em empresas que necessitam das habilidades particulares que possuem e procuram mentores que possam ajudá-los a desenvolver sua força inerente. Sua chave para o sucesso é o fato de concentrarem a ambição na melhor direção possível. O perigo para um especialista está em ter medo de admitir qual é essa direção. Se você for um especialista, sua ambição deve ser canalizada de acordo com um parâmetro que você se propõe a não violar.

O GENERALISTA VENCEDOR

De maneira recíproca, algumas pessoas são talentosas em muitas coisas, mas transformam esse ponto forte numa vulnerabilidade. É bom ser generalista, mas não é bom tentar abraçar o mundo. Muitos generalistas alocam seus recursos em diversas áreas, mas talvez não causem impacto forte em nenhuma delas em particular. Se você é um indivíduo multitalentoso desse tipo, não tenha medo de concentrar sua ambição. Quando estiver trabalhando numa área em particular, não se distraia nem se deixe atrair por outras coisas. Concentre-se em uma área por vez. Numa situação ideal, essa deve ser uma área na qual sua habilidade lhe permita decolar. Deve ser uma área com condições de ajudá-lo a alcançar seus objetivos futuros e que demonstre sua ambição no contexto mais amplo da empresa. Quando conseguir isso, você será bem-sucedi-do não apenas em termos de seu lugar na empresa como também aos olhos do juiz mais importante que existe: você mesmo.

Portanto, essa primeira categoria de medo que prejudica a ambição pode

ser caracterizada como o medo de reconhecer quem você é, que talentos possui e de extrair o máximo deles.

Medo disfarçado de impaciência

Um segundo tipo de medo se manifesta como impaciên cia. É ter medo de reservar um tempo para desenvolver suas habilidades, o que o leva rapidamente a desistir ou a entrar de cabeça. Isso acontece com muita frequência no ambiente corporativo e é especialmente comum entre pessoas muito ambiciosas. Você quer sair na frente o mais rápido possível. Quando vê uma abertura, seu instinto é correr atrás dela, ainda que saiba, no fundo do coração, que não está realmente preparado.

Um estudo muito interessante nessa área se concentrou no treinamento de paraquedistas do exército. Em todos os grupos de recrutas havia certo número de soldados que congelava junto à porta do avião no momento de fazer o primeiro salto. De maneira geral, eram soldados que não apresentaram nenhum indício de problema durante o treinamento. Pelo contrário, normalmente haviam se saído muito bem e tinham a ambição de ser bem-sucedidos nas forças armadas. O que se constatou é que esse era o verdadeiro problema. Os recrutas que congelavam à porta do avião nunca apreciaram em sua mente a possibilidade de que isso pudesse acontecer. Na superfície, sua confiança era tão alta que não reconheceram a própria vulnerabilidade. Seguiram adiante muito rápido, no sentido de que desprezaram o que estava acontecendo em sua mente e no coração. Por não reconhecerem a presença do medo, viram-se presos numa armadilha numa hora decisiva, num momento crítico.

O segundo tipo de medo, portanto, é o de reconhecer as áreas inter-nas que ainda precisam melhorar. Esse tipo de medo vale-se da ambição para se esconder. seu discurso é: “Não desperdice mais tempo com preparações. Você precisa subir o mais rápido possível”. O problema é que se você tentar subir rápido demais, quase certamente cairá.

Estamos discutindo um determinado tipo de pressão: a pressão que vem da impaciência e o medo que impede você de reservar um tempo para desenvolver uma autocompreen são verdadeira. Contudo, a pressão também pode se manifestar como medo de outros tipos. Suponha, por exemplo, que você é um gerente bastante ambicioso e também muito eficiente. Você está

subindo na empresa. Vai de um nível para o próximo e as responsabilidades ficam cada vez maiores. Existe pressão adicional em cada estágio, mas você diz a si mesmo que consegue lidar com ela, até que, um dia, ela se torna excessiva.

MEDO SOB PRESSÃO

O que aconteceu? Internamente, talvez em nível subconsciente, o medo de assumir mais responsabilidade esteve sempre presente. A pres-são adicional assustou você, mas você não quis lidar com isso. Quis tornar a ambição pura e simples a qualidade definidora do seu ser. Mas isso é ambição agressiva, não ambição assertiva. Líderes assertivamente ambiciosos avaliam com precisão a si mesmos e a sua carreira. Com base nessa avaliação, às vezes, aceitam pressão adicional e, às vezes, não. Pessoas muito atiradas podem pensar que a única escolha é ser líder ou ser seguidor. Podem achar que um líder é alguém que nunca hesita. Se essa é a sua ideia, você está dizendo a si mesmo que não tem medo de uma coisa quando, na verdade, tem medo de outra. Além do mais, você está ignorando aquilo que realmente o assusta.

Portanto, esse terceiro tipo de medo tem a ver com pressão. Não se trata apenas de aguentar muita pressão, mas de ter medo de admitir que existe uma coisa chamada excesso.

MEDO DE DESCOBRIR SEUS LIMITES

Não ignore o fato de que você pode ser um líder assertivamente ambicioso e altamente bem-sucedido mas que não deseja ser presidente de uma das cem melhores empresas da lista da *Fortune*. Você pode querer liderar sem querer liderar todo o mundo. Você ainda pode ser uma pessoa altamente influente mesmo que uma ou duas pessoas sejam ainda mais influentes que você. Não há nada de errado nisso. Ambição assertiva significa querer o sucesso independentemente da definição dele. Mas não tenha medo de admitir que você tem limites ou quer ter limites. Isso não significa que você não seja ambicioso, quer dizer apenas que você é ambicioso segundo sua própria definição.

Vamos usar um exemplo do mundo dos esportes para ilustrar isso. No início da década de 1970, Pete Maravich foi o maior jogador de basquete universitário dos Estados Unidos. Filho de um técnico de basquete, foi ensinado a ser profissional desde a infância. Brincava com uma bola de

basquete em todo lugar que ia: andando de bicicleta, comendo um lanche e quando estava na cama, deitado. Durante o período em que jogou pela Universidade Estadual de Louisiana, marcava pelo menos 40 pontos por jogo, e era comum chegar a 50 ou 60. Naturalmente, isso foi apenas o preâmbulo daquilo para o que ele havia se preparado, que era participar da famosa NBA – National Basketball Association. Quando chegou lá, achou que não podia haver queda de rendimento. Criou uma mentalidade interna segundo a qual precisava marcar 40 ou 45 pontos por noite, e também gerou essa expectativa em seus fãs. Naturalmente, agora ele enfrentava os melhores jogadores do mundo, mas isso não significava que ele seria menos produtivo do que fora contra os universitários. Pete se colocou numa posição bastante difícil. Se não marcava duas vezes mais pontos que qualquer outro jogador, se considerava um fracasso, e todo mundo achava a mesma coisa.

Esse é um exemplo do quarto tipo de medo relacionado à ambição. É o medo de enxergar seus verdadeiros limites ou de reconhecer que eles existem. O fato é que todo mundo tem limites. Não há desonra em perceber que os seus podem ser levemente diferentes dos da pessoa ao lado, especialmente quando a única coisa que o atrapalha é o medo de enxergar essa realidade. Não significa que você seja menos ambicioso. Quer dizer simplesmente que você está pronto para avaliar o que é verdade em relação a si mesmo.

RESPEITE A SI MESMO E AOS OUTROS

Respeito é muito importante no meio empresarial. É um erro medir o respeito em termos do quanto os outros o respeitam. Em vez disso, concentre-se no quão respeitoso você é para com os integrantes da sua equipe e quanto respeito você tem por si mesmo. Se fizer isso, perceberá que o respeito que mostra pelos outros lhe será retribuído. Isso é especialmente verdadeiro no mundo corporativo, onde pode parecer que seu objetivo é destruir ou passar por cima de qualquer um que se coloque no seu caminho. Em termos de ambição e de habilidades interpessoais em geral, essa abordagem agressiva é um erro. Se seu objetivo é chegar ao topo, é mais fácil chegar lá com o apoio ou, até mesmo, o empurrão dos outros, mas isso é impossível quando você pisa em todo mundo sempre que há oportunidade.

Esse é um ponto de suma importância. Ainda que você seja um gerente

altamente agressivo e chegue ao topo, seu trabalho será muito mais fácil se os integrantes da sua equipe o apoiarem. O que vão pensar de você se todos o abandonarem?

Se você é genuinamente brilhante, talentoso e ambicioso, não tenha medo. Você será notado. Não há necessidade de tocar as trombetas, muito menos de aparecer à custa de qualquer outra pessoa. Elogiar todos a seu redor é uma excelente maneira de ser assertivamente ambicioso. O líder é mais eficiente quando capacita outros a se saírem bem.

Não é uma questão de ser uma pessoa doce ou malévola, de fazer o papel do tira ruim ou do tira bom. Em vez de pensar em termos de bom ou ruim, pense em termos de confiar ou não confiar e, acima de tudo, confie em si mesmo. Não são conceitos fáceis de serem entendidos. É muito tentador confundir agressividade pura e simples com ambição assertiva. Ganância e insensibilidade são forças psicológicas fortes que se amplificam no mundo dos negócios. Você pode ter de renunciar a alguns ganhos de curto prazo afastando-se dessas tentações, mas, no final, colherá a confiança dos outros e ganhará o prêmio de longo prazo.

No próximo capítulo continuaremos nossa discussão sobre ambição assertiva com ênfase em como você pode maximizá-la nos integrantes da sua equipe.

PASSOS DE AÇÃO

1. Evidências surpreendentes revelaram que encorajamento externo a pessoas de diferentes idades não se mostrou eficiente. Elas foram mais motivadas por fatores internos. Você consegue se lembrar de algum exemplo pessoal no qual uma recompensa que lhe foi prometida não ajudou a motivá-lo, mas a desmotivá-lo? Que atividades você realiza por seu valor intrínseco?

2. Algumas pesquisas afirmam que recompensas monetárias ou semelhantes pelo trabalho que realizamos nos desmotivam. Reflita sobre isso. Você já praticou um hobbie ou atividade em outra área de especialidade na qual se saía muito bem mas que, por fim, não quis transformar num negócio? Talvez você tenha transforma-do sua paixão num negócio e, então, descoberto que não gostava mais da atividade. Escreva sobre qualquer caso semelhante vivido por você ou por alguém que você conheça.

3. O elogio genuíno tem muito mais peso do que o elogio feito com a intenção de manipular. Preste atenção quando elogiar e, se possível, pare antes de fazer qualquer declaração. Pergunte a si mesmo quais são suas intenções. Se os seus elogios forem sinceros e de modo algum manipuladores, vá em frente. Se, porém, descobrir que está usando o elogio como um meio para alcançar um fim, por motivações pessoais, abstenha-se de fazer quaisquer comentários. Tome nota de suas descobertas e de quaisquer ideias que possa ter.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

14

Maximização de resultados por meio da ambição assertiva

"Ao tratar com pessoas, devemos nos lembrar de que não estamos lidando com criaturas lógicas. Pessoas são criaturas emotivas, que transbordam preconceito e são motivadas por orgulho e vaidade".

DALE CARNEGIE

Neste capítulo, continuaremos nossa discussão sobre a ambição assertiva. Agora enfatizando de que maneira você, como líder, pode maximizar a energia positiva da ambição em todos os integrantes da sua equipe.

LIDERE SENDO EXEMPLO

Nos últimos 20 anos, um sem-número de livros e programas sobre gerenciamento eficiente foram lançados. Dale Carnegie foi um dos pioneiros nesse processo. Os princípios de geração de sucesso de Dale Carnegie são ainda mais relevantes hoje do que antes e se há uma ideia que continua a se destacar é "lidere sendo exemplo".

Entre milhares de técnicas e ferramentas de liderança, a ideia de que você deve "fazer o que diz" ainda se sobressai. Não importa se você é técnico de um time de futebol profissional, presidente de uma multinacional ou pai de família com filhos pequenos. Todo grande líder conhece esse segredo e o coloca em ação a cada momento do dia.

Liderar sendo exemplo não só instrui os integrantes da sua equipe como os inspira a alcançar resultados melhores. É assim que a ambição assertiva é

despertada. Se mostrar o que precisa acontecer em vez de simplesmente falar a respeito, você e sua equipe alcançarão seu objetivo muito mais rapidamente. Isso torna-se um problema para líderes cuja filosofia de trabalho é “façam o que eu digo, não o que eu faço”. Não importa o que você queira que os outros façam. Se não estiver disposto a dar o exemplo, você será ineficiente. Por fim, se estiver realmente interessado em melhorar o desempenho de sua equipe, a mensagem precisa vir de cima para baixo.

O LÍDER MODELO

Veja um exemplo. Quando foi promovido a chefe do departamento de marketing de sua empresa, Mike sabia que era o trabalho perfeito para ele. A produtividade caia lentamente e essa queda estava prejudicando a capacidade de a empresa crescer. Mike era assertivamente ambicioso quanto a melhorar a situação, e queria despertar a mesma ambição em toda a equipe.

Antes de assumir seu novo papel, foi-lhe apresentada uma visão geral do problema. Basicamente, o pessoal de vendas não estava con-seguindo satisfazer sequer as expectativas mais conservadoras. Se as coisas não melhorassem rapidamente, Mike seria obrigado a dispensar a equipe atual e contratar uma nova, uma ação bastante traumática. Ele entendia que as coisas precisavam melhorar, não apenas por ele, mas por todas as pessoas com que trabalhavam.

Com base no conhecimento do departamento de mar keting que tinha antes de assumir a chefia, Mike sabia qual era a dificuldade. Em resumo, o antigo chefe do departamento não exercia o tipo correto de liderança. Não havia um problema específico com a equipe como um todo. Eles estavam simplesmente repetindo a mensagem que haviam recebido, de que falar era um bom substituto para agir.

Esforçando-se tanto quanto queria que os outros se esforçassem no trabalho, Mike melhorou rapidamente o moral da equipe. Deixou claro que nunca pediria mais das pessoas do que de si mesmo. Chegava cedo, trabalhava com afinco e ficava até tarde. Deixou claro que tinha grandes ambições para o departamento e queria que os outros as compartilhassem. Como líder, Mike tornou-se um exemplo e convidou os integrantes da equipe a segui-lo.

Em apenas algumas semanas o departamento de marke ting parecia um

grupo completamente diferente. Estavam animados em relação ao trabalho, comprometidos com os objetivos e ambiciosos em relação ao futuro. Os resultados melhoraram rapidamente e tanto, que se aproximaram dos recordes da empresa.

O que teria acontecido se na tentativa de resolver o problema todas as pessoas do departamento tivessem sido substituídas? A resposta é nada – até que houvesse uma mudança no estilo de liderança da chefia do departamento. O que faltava não eram trabalhadores talentosos, mas o tipo certo de exemplo a ser seguido. Quando as coisas começaram a mudar, os integrantes da equipe não tinham sido trocados, mas a liderança e as expectativas sim.

Esse é o princípio mais importante para desenvolver a ambição assertiva em sua equipe. Dê mais atenção àquilo que você faz e menos àquilo que você diz às pessoas. Se há algo que você quer ver nos outros, aja de modo que eles possam ver isso antes em você.

Tendo esse princípio fundamental em mente, agora podemos analisar outras técnicas bastante poderosas que você pode usar para instilar ambição assertiva nos integrantes da equipe – e, por meio disso, obter o máximo desempenho dela tanto hoje como a longo prazo.

OS PRIMEIROS MINUTOS DO DIA SÃO FUNDAMENTAIS

Saiba, por exemplo, que os primeiros minutos do dia são sempre o momento mais importante que você pode ter com a equipe. Você pode estabelecer o tom para o restante do dia, inspirando-os

Maximização de resultados por meio da ambição assertiva a alcançar melhores resultados, ou pode liderá-los sem ambição ou energia. A escolha é sua.

Porque sempre começar o dia de maneira grandiosa é de grande importância, apresentamos, a seguir, quatro táticas para fazer com que isso aconteça.

TÁTICA 1: *CHEGUE CEDO*

Primeiramente, chegue cedo. Não há nada mais frustrante para os subordinados do que ver seu supervisor, gerente ou líder andando de um lado para outro depois do início da jornada. É muito difícil respeitar líderes que deixam de dar o mesmo que esperam dos funcionários, especialmente quando

se trata de algo tão básico quanto chegar no horário. Portanto, chegue antes ou junto com sua equipe e deixe que a ação demonstre sua ambição, por eles, por si mesmo e pela empresa.

TÁTICA 2: *MANTENHA A ENERGIA ALTA*

Segundo, mantenha seu nível de energia alto. Ânimo e atitude são contagiantes. Assim que passar pela porta, você começa a enviar todo tipo de mensagem. Essas mensagens são repetidas por aquilo que você diz, pela maneira como se veste e pelo modo como se levanta e caminha. Você pode baixar os ombros e arrastar-se no caminho até sua sala e, assim, fará com que todos saibam que o dia será longo e monótono. Se, porém, você caminhar como se tivesse molas nos pés e com um sorriso no rosto, instilará o entusiasmo que dará início a um dia de trabalho produtivo. Todo mundo tem a sua própria vibração e, como líder, sua vibração influencia os integrantes da equipe. Portanto, use esse poder para melhorar a qualidade de cada dia.

TÁTICA 3: *CUMPRIMENTE A EQUIPE COM ENTUSIASMO E ALEGRIA*

Terceiro, crie o hábito de saudar e cumprimentar a equi pe com entusiasmo e bom humor. Fazer disso um objetivo pessoal é uma maneira excelente de demonstrar ambição assertiva como líder. Uma diferença fundamental entre líderes que inspiram ambição e aqueles que a reprimem é a direção que tomam assim que chegam ao trabalho pela manhã. Alguns optam por ir diretamente para sua sala. Outros, por um caminho mais interativo, e isso rapidamente se reverte numa elevação do moral e aumento na produtividade.

Portanto, comece seu dia saudando os integrantes da equipe. Dessa forma, você faz com que eles saibam, por meio de suas ações, que você os vê como colaboradores importantes para a empresa. Se você simplesmente correr para sua sala e não falar com as pessoas ao redor, irá apenas diminuir o sucesso daqueles que olham para a sua direção em busca de liderança.

TÁTICA 4: *TENHA UM PLANO DE AÇÃO CLARO*

O quarto ponto está mais diretamente ligado ao nosso tema, a ambição assertiva. Ele trata do nível de expectativa que você tem em relação aos integrantes da equipe. A comunicação dessas expectativas pode ser feita de um modo muito simples. Simplesmente tenha um plano de ação claro para

aquilo que precisa ser realizado a cada dia. Compartilhe esse plano com a equipe quando falar com cada um, a cada manhã.

As pessoas precisam de direcionamento. Precisam saber aonde estão indo e por quê. Assim, ao mesmo tempo em que cumprimenta seus funcionários, diga-lhes os resultados que espera ver no final do dia e como eles próprios serão beneficiados. Transmitir ambições e expectativas claras a cada manhã faz com que o dia caminhe no rumo certo. A chave para isso, naturalmente, é fazer com que sua presença seja proativa e positiva. Evite posicionar-se como um chefe, no sentido antigo da palavra, ou como capataz. Como sempre, seja confiante e assertivo em vez de agressivo ou passivo. O mais importante, porém, é estar presente.

APATIA

Em nossa discussão sobre a ambição assertiva seria um erro não abordar o oposto da ambição, que é a apatia. Ignorar a presença de pessoas apáticas no ambiente de trabalho seria como recusar-se a reconhecer que há um elefante na sala de reuniões. Pessoas apáticas estão em todo lugar. São seres que andam a meia velocidade, a um quarto da velocidade ou talvez nem sequer se movam. Levantar essa questão não é ser negativo. É simplesmente ser honesto. É reconhecer o que existe por aí, de modo que possa ser tratado de maneira eficiente.

Como qualquer outra coisa, a apatia se sofisticou no século XXI. Pessoas apáticas desenvolvem vários truques para parecer que estão realizando alguma coisa. Um dos truques mais comuns poderia ser chamado de “mamute peludo”. Durante a era do gelo, caçadores e coletores primitivos ficavam felizes quando encontravam um animal suficientemente grande e carnudo com o qual toda a tribo podia sobreviver por um ano – o mamute peludo. Também há mamutes peludos no ambiente de trabalho moderno. Eles são raros, mas se uma pessoa apática consegue en-contrar um, para ela ele vale seu peso em ouro. A verdade é que, quando uma pessoa apática faz algo certo, ela senta-se sobre esse sucesso até não poder mais. Quando faz alguma coisa boa, assume aquilo como desculpa para não precisar fazer mais nada por alguns meses. Essa é a beleza do mamute peludo.

O problema é que as próprias pessoas apáticas sofrem uma perda real. Você pode encontrar um lugar seguro numa organização simples-mente

mantendo a cabeça fora da água, mas nunca conseguirá subir na empresa. E na verdade nada é mais difícil e exaustivo do que ficar entediado o tempo todo. E não há nada mais deprimente.

Um impressionante exemplo da verdade desse princípio aconteceu durante a guerra da Coreia, no início da década de 1950. Quando capturavam um grupo de soldados norte-americanos, as forças norte-coreanas lhes ofereciam uma escolha. Se assinassem um papel acusando os Estados Unidos de cometerem crimes de guerra e fizessem propaganda da causa coreana, seu cativeiro se transformava numa vida de luxo. Podiam ter o que quisessem. Não corriam mais perigo e nada que pedissem lhes era negado. Por outro lado, se se recusassem a assinar o papel, viviam nas piores condições possíveis. Sentiam medo constante e recebiam apenas uma quantidade mínima de comida e água. A despeito das ameaças, pouquíssimos soldados concordaram em cooperar. Mas alguns toparam cooperar, com resultados surpreendentes. Embora a condição de vida deles fosse das melhores, a saúde dos vira-casacas declinou rapidamente. Alguns se suicidaram e muitos passaram a sofrer do que hoje se conhece como depressão. Enquanto isso, aqueles que se recusaram a cooperar de algum modo encontraram energia e força em meio as dificuldades e sobreviveram. O percentual de sobreviventes entre os que resistiram foi muito maior do que entre os que cederam.

Isso revela um ponto muito importante. O sucesso não é simplesmente uma questão de sentir-se confortável. Pelo contrário, o sucesso real parece exigir certa quantidade de desconforto. Precisamos de algo por que lutar. Queremos também algo contra o que lutar. Precisamos voltar nossa ambição para algo palpável. Na ausência disso, podemos achar que nos satisfaremos, mas na verdade a complacência nos desaponta.

Portanto, quando você perceber que a apatia ameaça um dos integrantes da equipe, não hesite em confrontá-la e apontar seus perigos. Isso é o melhor para a organização e também para o indivíduo em questão. A pessoa pode se sentir ferida ou irritada no início, mas, ao final, irá agradecer.

FRACASSO COMO SINAL POSITIVO

Ainda que você faça um excelente trabalho imbuindo a equipe de ambição assertiva, haverá momentos em que as coisas não sairão exatamente como todos esperavam. Você deve não apenas esperar por isso, mas ansiar que tal

aconteça. Por quê? Se não houver um pouco de fracasso, por assim dizer, entre os integrantes da equipe, os objetivos provavelmente não foram suficientemente arrojados. Em outras palavras, não houve ambição assertiva suficiente.

Vamos analisar mais detalhadamente o que isso significa. Você não deve convidar o fracasso. Alguns resultados não muito brilhantes, porém, vão despertá-lo para o fato de que milhões de grandes ideias vão para o lixo todos os anos. Seu propósito como líder é garantir que a equipe desperdice o mínimo possível. Como um passo nessa direção, esteja ciente do processo de pensamento na mente dos funcionários das empresas hoje em dia. Encare o fato de que a mente de cada integrante da equipe é um campo de batalha, um território no qual energias positivas e negativas travam uma guerra sem fim. Seu trabalho é garantir que o lado positivo ganhe!

Essa energia positiva nada mais é que a ambição natural de todo ser humano para ser bem-sucedido. Cada novo dia apresenta novas oportunidades para crescer, aprender e progredir a partir do ponto em que estava no dia anterior. O sucesso tem significados diferentes para cada pessoa, mas a ideia subjacente de realizar sonhos e objetivos entusiasma e inspira todos nós.

A motivação para o sucesso e a realização é poderosa, mas, às vezes, uma força negativa pode bloqueá-la. Se não for atacada, essa força negativa pode vencer a guerra num piscar de olhos. O que a torna especialmente perigosa é o fato de que você não pode colocar o dedo sobre ela. Por sua natureza, ela se esconde atrás das cortinas.

MEDO DO FRACASSO

O que é isso? A força negativa presente nos integrantes da equipe pode ser simplesmente o medo do fracasso. Não é nada que eles façam; é aquilo que eles têm medo de fazer. Esse medo bloqueia a ambição individual de declarar suas ideias ao mundo. Coletivamente, ele elimina uma fonte de inovação que poderia melhorar o desempenho da empresa. Leva as pessoas a ficarem paradas, quietas e a manter ideais potencialmente maravilhosas trancadas.

Permitir que a força negativa do medo domine o dia de trabalho de um integrante da equipe tira algo valioso tanto dele quanto da empresa. Essa perda não é exatamente o resultado que poderia advir de se arriscar numa

nova iniciativa. É a própria perda da oportunidade em si. Certamente, haverá muitos momentos em que nada resultará dessas tentativas. Na maioria das vezes, nada acontecerá. E, de vez em quando, essas investidas podem até causar algum prejuízo para a empresa. Contudo, a maneira mais segura de fracassar a longo prazo é não arriscar-se a fracassar no curto prazo.

Qual força vencerá no final do dia na mente dos companheiros de equipe? A resposta realmente depende de você. Depende da energia e da atmosfera que você criar em si mesmo, especialmente, e em sua equipe. A sabedoria convencional aconselha que se evite o fracasso a todo custo, mas líderes assertivamente ambiciosos o aceitam e dão boas-vindas a ele.

Um exemplo rápido pode esclarecer isso. Suponha que sua equipe trabalhe com centenas de clientes e todos eles estejam plenamente satisfeitos. O que poderia ser melhor? Você está ganhando de goleada, não é? Bem, não exatamente. O que você aprendeu? O que obteve daqueles cem clientes que pode ajudá-lo a alcançar mil clientes? É quase certo que você não tem ideia do porquê de os clientes satisfeitos considerarem a experiência positiva. Você simplesmente sabe que eles fizeram uma transação comercial e seguiram adiante sem reclamar. Isso é muito bom no curto prazo, mas que novas oportunidades está abrindo?

Vamos supor que sua equipe decida tentar algo diferente. Pode ser um produto ou um serviço novo, ou uma nova maneira de torná-los mais acessíveis aos clientes. Seja qual for o caso, suponha que não funcione. Os clientes não estão felizes. Reclamam como loucos. É claro que isso representa fracasso num determinado sentido, mas, no quadro mais geral, o sucesso lhe está sendo servido numa bandeja de prata. Os clientes irritados estão lhe revelando exatamente o que fazer para melhorar seu negócio. Nada de adivinhação, nada de suposições. Você está recebendo instruções específicas sobre como *não* fazer determinada coisa, o que é um grande passo na direção de aprender a fazê-la da maneira correta. Aquelas pessoas irritadas estão apontando para vastos territórios inexplorados. Agora, você e a equipe precisam apenas de ambição para chegar lá.

Sempre que der aos integrantes da equipe liberdade para experimentar coisas novas, arriscar e aceitar um risco razoável de fracasso, você se surpreenderá com a abundância de ideias que começarão a surgir. E algumas delas vão funcionar. Mais uma vez, a maioria não dará certo, mas um único tiro certo pode compensar muitos errados. Se fizer as contas, verá que as

chances são favoráveis quando você dá apoio a alguns tiros bem longos. Algumas das inovações mais bem-sucedidas vêm de funcionários de nível inferior que tiveram a oportunidade de serem ouvidos. Se criar uma atmosfera na qual 100% de sucesso em todos os estágios do jogo seja uma exigência inflexível, provocará um curto-circuito na ambição, da qual o sucesso e a realização dependem.

Olhando de novo para o nosso exemplo dos clientes irritados: quando permite a ocorrência do fracasso no curto prazo você não apenas obtém mais ideias como ganha um mapa detalhado para o sucesso. Quando um integrante da equipe fracassa, faça de tudo para aprender o que for possível com a experiência. Essa informação é valiosa. Quando descobre por que a coisa não funcionou, a maneira como ela pode e vai funcionar se revela.

CRIAÇÃO DE AMBIÇÃO ASSERTIVA NA EQUIPE

Para falar sobre a criação de ambição assertiva na equipe é preciso fazer uma distinção entre teoria e prática. É fácil entender por que é melhor ter uma equipe ambiciosa do que uma complacente. Na prática, porém, o que você pode fazer especificamente para que isso aconteça? Para responder a essa pergunta, vamos analisar um processo de três passos que você pode colocar em ação a partir de hoje.

CRIAR UMA CULTURA DE APRENDIZADO

O primeiro passo é criar uma cultura de aprendizado na equipe. Crie um programa de apresentação sistemática das últimas tendências, pesquisas, técnicas e ferramentas de sua indústria. Peça que a cada dia um integrante da equipe fale sobre algo que tenha aprendido recentemente. A informação pode vir de jornais profissionais, sites ou da experiência própria no trabalho.

Isso satisfará uma necessidade bastante forte e humana dos integrantes da equipe: sua necessidade de aprender e crescer. A educação é uma equação. Se você não aprender coisas novas, significa que você não apenas continua parado, como andará para trás, e rápido, porque novos conceitos e ideias surgem num ritmo alucinante. Você precisa manter contato com eles para andar no mesmo passo.

Existem incontáveis recursos para ajudá-lo no processo de educação

continuada. Comprar livros e revistas é um dos passos mais fáceis que você pode dar. Você pode criar uma biblioteca em seu ambiente de trabalho ou simplesmente espalhar o material para que as pessoas deem uma olhada quando tiverem tempo. A educação não precisa acontecer num cenário acadêmico formal, e os livros não precisam estar em prateleiras para serem lidos. De fato, nelas é que eles não devem permanecer.

O próximo passo consome um pouco mais de tempo e de recursos financeiros, mas vale muito a pena. Envie os integrantes da equipe a seminários e programas de treinamento. Eles voltarão com um senso de profissionalismo elevado e uma riqueza de novas informações. É desnecessário dizer que você mesmo também deve comparecer a esse tipo de evento, tanto quanto possível. Ser um líder assertivamente ambicioso significa que você precisa conhecer seu setor de trás para a frente. Você deve saber onde ele esteve, onde está e aonde está indo. Não espere que a equipe alcance esse nível de profissionalismo se você mesmo não chega lá.

O terceiro passo está relacionado àquilo que você vai fazer com as ideias e informações que obtiver. Qualquer tempo ou dinheiro gasto em educação será desperdiçado se as lições não forem colocadas em prática. Milhões de dólares são gastos por ano em educação, treinamento e formação adicional de funcionários, mas ao voltarem para a empresa as ideias são logo esquecidas. O investimento é desperdiçado. Para impedir que isso aconteça, você precisa criar uma atmosfera na qual as novas ideias de seu pes soal sejam valorizadas e compartilhadas. Como sempre, é apenas uma questão de ser assertivo. Reúna a equipe e pergunte o que as pessoas têm aprendido. Descubra de que maneira elas acham que a informação pode melhorar a empresa. Peça que compartilhem a informação que obtiveram com o restante da equipe. Há sucesso em potencial em suas ideias, mas é você a pessoa que precisa trazer esse sucesso à tona.

Ainda que nem todas as ideias venham a se tornar um sucesso, o fato de tentar coisas novas é o maior benefício da educação dos empregados. Porém o processo não termina aí. Ainda que a empresa melhore no curto prazo em função das novas informações, o maior benefício será a longo prazo. O integrante da equipe que a educação, o treinamento e a formação continuados criam é muito mais benéfico para a empresa do que o dispêndio em sua formação.

Pense como você se sentiria se fosse a um seminário sobre redução de

rotatividade de funcionários e, quando voltasse à empresa, nunca lhe fosse perguntado o que você aprendeu. Você estava entusiasmado com a oportunidade de crescer. Aprendeu algumas coisas realmente úteis que poderia aplicar na empresa, mas tudo o que fez foi desperdiçado.

A situação seria muito diferente se seu supervisor esperasse ansiosamente sua volta, ávido por ouvir as ideias. Você se sentiria necessário, importante e ambicioso quanto ao futuro.

Se entende como se sentiria nessa situação, pode compreender como os integrantes da equipe também se sentiriam. Experimentar novas ideias é uma maneira de dar a todo mundo uma chance de fazer com que a empresa caminhe para a frente. Se sua equipe tem oportunidades de aprender e crescer, você está no caminho certo. Se não estiver, é preciso fazer algumas mudanças para seguir na direção correta.

CADA CASO É UM CASO

Antes de encerrarmos nossa discussão sobre a ambição assertiva, existe outro ponto que precisa ser exposto com clareza. Uma coisa é dizer que todos precisam ser produtivos e ambiciosos e que você deve fazer todo o possível para fomentar a produtividade. Contudo, o significado real de ambição assertiva pode ser totalmente diferente de uma pessoa para outra.

Há um número enorme de pessoas em posições gerenciais ou de liderança que tentam motivar suas equipes usando a abordagem do “ta-manho único”. As pessoas nas equipes são tão diferentes quanto feijão cozido e torta de maçã. Cada integrante é diferente e precisa de uma forma individual de motivação – é sua atribuição descobrir como tratar cada caso. O que o motiva? O que o desanima? Isso pode exigir certo tempo e esforço de sua parte, mas encontrar os poderosos motivadores que fazem a equipe se movimentar é a melhor coisa que você pode fazer por você e pela equipe. Seja assertivamente ambicioso quanto a fazer essa descoberta!

PASSOS DE AÇÃO

1. Faça uma revisão honesta de sua vida. Você sempre “faz o que fala”? Onde e quando suas ações não estavam de acordo com suas palavras? Faça uma lista das áreas de sua vida nas quais suas palavras e ações não são

coerentes com seus valores. Assim que tiver criado essa lista, firme um compromisso consigo mesmo e com sua equipe para servir de modelo de suas mensagens.

2. No exemplo de Mike, ele era responsável, como líder, pelo desempenho da equipe. Reflita sobre suas habilidades de liderança e faça uma lista de, pelo menos, três coisas que você pode fazer para motivar ainda mais sua equipe e aumentar o moral, a produtividade e a iniciativa.

3. A seguir, são apresentadas as quatro táticas de liderança. Durante a próxima semana, revise esta lista e verifique se usou todas as táticas para instilar entusiasmo e produtividade em sua equipe.

   Tática 1: Chegue cedo.

   Tática 2: Mantenha a energia alta.

   Tática 3: Cumprimente sua equipe com entusiasmo e alegria.

   Tática 4: Tenha um plano de ação claro.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

15

Resolução assertiva de conflitos

"Você pode fazer mais amigos em um mês tentando se interessar por outras pessoas do que em dois anos tentando fazer com que as pessoas se interessem por você".

DALE CARNEGIE

Até este ponto fizemos uma longa caminhada em nossa discus-são sobre as habilidades interpessoais e sobre como elas podem ser colocadas em ação de maneira assertiva. Há apenas mais dois capítulos no livro, e eles são igualmente práticos e importantes. O primeiro nos leva à quinta e última habilidade interpessoal, a resolução assertiva de conflitos. O conflito é uma realidade no ambiente de trabalho e é essencial que líderes conheçam ferramentas para lidar efetivamente com ele, de modo que possam resolver as questões antes que elas cresçam. Existem muitas razões para isso. Questões legais em torno do conflito tornaram-se frequentes. Caros processos judiciais resultam hoje do que costumava ser apenas incidentes desagradáveis. Isso é especialmente verdadeiro em relação a conflitos envolvendo questões como raça, gênero, idade, origem étnica e muitas outras áreas sensíveis. O mais perturbador é que há diversas notícias de conflitos no ambiente de trabalho que se tornaram violentos. Todos esses fatores valorizaram muito as ferramentas de prevenção e resolução de conflitos.

Logo de início, vamos analisar um aspecto do que exatamente está envolvido em situações desse tipo e o quão complicadas elas podem se tornar. Para fazer isso, trataremos de um incidente na vida de um homem mais conhecido por suas realizações do que por envolver-se em conflitos.

Como você verá, sua reputação foi gerada no final de sua carreira.

A VALIOSA LIÇÃO DE LINCOLN SOBRE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Em 1842, Abraham Lincoln estava com 32 anos e cumpria seu terceiro mandato na Assembleia Legislativa do Estado de Illinois. Ele já tinha reputação de ser um advogado esforçado, alguém relativamente ligado ao atletismo e de ser exímio contador de histórias engraçadas. Também tinha o hábito de escrever editoriais e cartas ao editor do jornal de sua região. Era comum que esses textos fossem entremeados de brincadeiras sobre ele mesmo. Nem sempre, porém. Às vezes, Mary Todd, sua futura esposa, o ajudava a compor suas contribuições para o jornal, e essas colaborações tendiam a ter uma sutileza um pouco mais agressiva. Normalmente, Lincoln e Mary usavam o pseudônimo Rebecca para assinar suas cartas.

Na primavera de 1842, Lincoln escreveu uma carta ao jornal atacando explicitamente James Shields, um outro deputado. Esse homem não era exatamente uma pessoa popular na cidade. Era visto por muitos como fanfarrão e tagarela. Em sua carta, Lincoln usou um estilo satírico para atacar Shields por suas visões políticas, chamando-o de mentiro-so e covarde também. Estranhamente, logo depois do surgimento da primeira carta, outras três se seguiram num tempo bastante curto, todas elas atacando o deputado. Shields sentiu-se ultrajado. Exigiu saber quem havia escrito todas aquelas cartas assinadas com o nome Rebecca. Naturalmente, Lincoln também ficou surpreso, mas logo descobriu que Mary Todd e uma amiga dela eram as culpadas.

Com o objetivo de proteger a identidade das mulheres, Lincoln as-sumiu a responsabilidade por todas as cartas, mas Shields não ficou satisfeito. Desafiou Lincoln para um duelo. Lincoln não tinha opção senão aceitar, mas isso marcou uma mudança profunda naquilo que hoje chamaríamos de suas habilidades interpessoais.

O futuro presidente percebeu que havia cometido um enorme erro com suas cartas provocativas. Embora Shields fosse uma personagem extremamente desagradável, estava claro para Lincoln que ele mesmo havia provocado esse conflito e, agora, precisava participar de um duelo por conta disso. De acordo com as regras dos duelos, cabia a Lincoln escolher as armas.

Uma vez que Shields tinha 1,75 m e Lincoln, 1,93 m, ele procurou maximizar a vantagem escolhendo como armas espadas de cavalaria, que são extremamente longas. Antes de o duelo acontecer, Lincoln escreveu mais uma carta, diretamente para Shields. Nessa carta, Lincoln ofereceu-se para publicar uma desculpa pública. Para um homem que já era uma figura pública com grandes ambições políticas, esse foi um passo ousado. Lincoln sabia que havia provocado o conflito e que tinha a responsabilidade de resolvê-lo, ainda que isso significasse fazer um papel ridículo. Shields, porém, recusou a oferta de Lincoln, e o duelo aconteceu conforme agendado.

Felizmente, assim que o duelo começou, Shields rapidamente percebeu que o longo alcance de Lincoln havia criado uma luta desigual. Lincoln deixou isso claro lançando a espada por cima da cabeça dele e cortando o galho de uma árvore. Nesse momento, amigos de ambos intervieram e o duelo foi encerrado. O mesmo aconteceu com o conflito. Os homens apertaram as mãos e voltaram para casa. Lincoln, porém, aprendeu uma lição muito importante e nunca mais escreveu cartas anônimas. Nunca mais dirigiu gracejos a outra pessoa em público, também. Anos mais tarde, reconheceu que o incidente com Shields era uma das lembranças mais dolorosas de sua vida. Sem dúvida, também era uma das lembranças mais importantes. Com as lições aprendidas, mais tarde, foi capaz de mostrar compaixão e respeito pelos Estados do Sul, depois de sua derrota na Guerra Civil. Esse momento importante certamente desempenhou um papel significativo em sua recusa a executar as duras punições que tantos recomendavam para os derrotados. Também é digno de nota que, durante a guerra, Lincoln tenha pedido a seu antigo inimigo Shields que servisse como general no Exército da União.

Durante a discussão sobre conflitos no ambiente de trabalho e como você pode resolvê-los de maneira assertiva, faremos uma distinção entre dois tipos de situação. O primeiro são aquelas situações nas quais você está diretamente envolvido como uma das partes do conflito, e o segundo são os conflitos nos quais você é mediador.

PARTICIPAÇÃO NO CONFLITO

Existem certos passos assertivos que você pode e deve dar o mais breve possível quando está diretamente envolvido num conflito como participante. Por favor perceba, enquanto analisamos cada um desses passos, que nenhum

deles depende das questões específicas em torno das quais o conflito está acontecendo. Nenhum deles se concentra em determinar quem está certo ou errado, ou quem é bom ou mau. No pior dos casos, advogados ou conciliadores podem decidir sobre essas questões. Para os nossos propósitos, porém, vamos simplesmente presumir que um conflito inflamado no ambiente empresarial é intrinsecamente negativo e improdutivo. Nosso objetivo será levá-lo, de maneira assertiva, no menor prazo e da forma mais justa possível, a um final satisfatório.

Uma boa maneira de começar a analisar uma situação de conflito é identificar as variáveis, nelas existe uma possibilidade real de mudança ou ajuste. Quando você é uma das partes do conflito, às vezes, consegue enxergar muitas dessas áreas e, em outras ocasiões, apenas algumas. Alguns elementos do conflito são fáceis de serem mudados, a saber, nossos próprios pensamentos, sentimentos e reações. Você ainda pode exercer uma influência positiva mesmo que a outra parte do conflito pareça estar totalmente indisposta à mudança. Depende de você agir assim. É fato que seu ego pode colocar-se no caminho, mas ser flexível até certo ponto não significa que você precisa deixar que a outra pessoa passe por cima de você. Esse é simplesmente outro exemplo no qual você pode optar pela assertividade, em detrimento da agressividade ou da passividade. Vamos analisar alguns elementos específicos na realização dessa escolha.

FAÇA UMA AVALIAÇÃO HONESTA

Primeiramente, faça uma avaliação honesta do equilíbrio de poder na situação. Uma das coisas difíceis em relação ao conflito empresarial é o fato de que ele rapidamente se torna seriíssimo. Quando as questões envolvem dinheiro e local de trabalho, é surpreendente perceber o quão rapidamente tudo o mais desaparece. Todos os almoços, eventos sociais e jogos de futebol realizados na empresa não significam mais nada na hora em que as coisas ficam feias no cenário corporativo. Ironicamente, isso é algo que faz com que os conflitos na empresa sejam contornados mais facilmente do que discussões sérias entre cônjuges, familiares ou amigos próximos. Nesses conflitos, existem na verdade profundas questões emocionais, as quais podem dificultar bastante a resolução. Nas discussões de negócios, você pode ficar chocado diante da pouca importância que os sentimentos pessoais podem ter quando a

situação fica crítica.

STEVE FAZ UMA AVALIAÇÃO HONESTA

Ao examinar o equilíbrio de poder num conflito, olhe para a diferença entre o que as partes querem e aquilo que elas realmente precisam. Veja um exemplo do que isso quer dizer. Steve era especialista em recursos humanos. Ele criou reuniões nas quais as empresas podiam ouvir a palavra de especialistas sobre questões de RH e nas quais podiam trocar informações. Steve organizava uma média de uma mesa redonda por mês em vários pontos dos Estados Unidos, em países da Costa do Pacífico e na Europa Ocidental. Era muito importante para os negócios de Steve que esses eventos acontecessem em hotéis de primeira classe, com comida e acomodações excelentes. Também era importante que o orador convidado fosse uma autoridade reconhecida de sua área. Steve era muito bom na realização desses eventos, e seus negócios foram bem-sucedidos por mais de 20 anos.

Mais recentemente, Steve percebeu que seu site precisava ser atualizado para combinar com outros aspectos de seus eventos. Steve tinha o site havia muitos anos, mas nunca dera muita atenção a ele. O site era apenas mais uma das muitas maneiras pelas quais os clientes potenciais podiam obter informação sobre o negócio ou onde clientes atuais po-diam se informar sobre eventos futuros. Quando um cliente mencionou que o site de Steve parecia embaraçosamente desatualizado, ele saiu à procura de um criador de sites de primeira linha.

Entrevistou algumas pessoas e, não muito tempo depois, encontrou Sharon, que aparentava ter exatamente as habilidades de que ele precisava. Havia apenas um problema. Quando Sharon disse a Steve qual era o preço, o queixo dele quase bateu no chão. A própria ideia de pagar tanto a um criador de sites parecia ultrajante. Sharon, porém, mostrou que seu preço estava dentro do valor de mercado razoável para um criador de primeira linha. De acordo com ela, aquele era o valor que Steve teria de pagar se quisesse um trabalho de qualidade. Ele poderia pagar menos, é claro, mas também obteria um resultado menos que ótimo.

Embora Steve e Sharon tivessem se dado bem em suas primeiras conversas, as negociações ficaram surpreendentemente hostis de uma hora para outra. Para Steve, parecia quase impertinência de Sharon ter ficado tão exigente de uma hora para outra, embora tivesse sido amigável até aquele

ponto. Numa reação puramente emocional, ele não queria mais saber dela.

Se Steve se livrasse de Sharon, porém, o que faria? Sharon estava dizendo a verdade quando falou que seu preço era equivalente ao dos bons criadores de sites. Quando deixou a emoção de fora da negociação, Steve viu que precisava exatamente daquilo que Sharon oferecia. Em contrapartida, o que ele queria era algo bem diferente. Ele desejava um criador de sites de primeira linha que cobrasse menos pelo serviço. No mundo real, porém, depois de pesquisas adicionais da parte de Steve, parecia que isso era impossível. Em todo caso, ele precisaria fazer mui-to mais entrevistas. Além disso, Steve tinha recursos financeiros para pagar o que Sharon pedia. Na verdade, na base do conflito estava o fato de que Steve sentiu-se pessoalmente insultado pelo que Sharon estava pedindo. Assim que tirou esse ressentimento da equação e olhou para a realidade dos negócios, foi fácil fechar o acordo. E isso não foi uma desistência, mas uma resolução assertiva de conflitos, que inclui ser assertivo consigo mesmo, assim como com a outra parte.

Desse modo, uma avaliação honesta e detalhada da situação, incluindo suas próprias necessidades, é o primeiro passo para resolvê-la. Fazer essa avaliação é responsabilidade sua, mas não é sua única responsabilidade na resolução assertiva do conflito. Você também precisa dar à outra parte qualquer informação necessária para que ela tome uma decisão e alcance o mesmo nível de clareza que você tem.

Na situação que acabamos de analisar, Sharon realizou um bom trabalho. Ela foi clara em relação àquilo de que precisava e quanto ao fato de que não podia trabalhar por menos. Também deixou claro que sua posição estava alinhada com a realidade do mercado de trabalho. Isso não é nem agressividade nem passividade. É assertividade. Sharon fez sua pesquisa, estava confiante em relação aos fatos e foi capaz de declarar sua posição de modo bastante claro. Se fizer isso de maneira honesta e convincente, existe uma boa chance de você impedir que um conflito se inicie. Se, ainda assim, ele se iniciar, você pode impedir que ele cresça ou pode levá-lo rapidamente a uma conclusão.

COMO SE CONDUZIR EM MEIO A UM CONFLITO

Se você se vir no meio de um conflito, pense em como as crianças

pequenas se comportam quando discutem no playground e não aja daquela maneira! Não diga palavras feias às pessoas. Não aponte o dedo. Não tente se apresentar como totalmente inocente à custa da outra parte. Essas táticas só aumentam a autojustificação e a postura defensiva da outra parte. Fale sobre seu próprio comportamento, em vez de falar sobre o comportamento dos outros. Se você estiver sem paciência, é melhor dizer “Vou esperar até que você termine de falar” do que “Por que você não para de falar?”. Nem sempre é fácil mostrar esse tipo de comedimento, mas ele é muito mais produtivo no longo prazo.

Outro ponto-chave: mantenha o foco no presente ou no futuro. Não se deixe prender pelo passado. Invocar o que aconteceu na semana passada ou no ano anterior é quase sempre má ideia nos conflitos empresariais, independentemente do que você queira afirmar. É comum as pessoas se referirem a sucessos passados como maneira de obter o que desejam agora: “Veja tudo o que fiz pela empresa no ano passado! Você não pode me tratar assim agora!”. Tudo isso pode ser verdade, é claro, mas é essencialmente um argumento emocional. Como dissemos, a questão tanto boa quanto ruim dos relacionamentos empresariais é que eles são basicamente destituídos de emoções. Amizades de negócios são especialmente significativas enquanto tudo vai bem. Quando surgem problemas no ambiente de trabalho, é surpreendente perceber com que velocidade bons amigos podem se tornar estranhos.

Em vez de falar sobre o passado, enfatize a contribuição que você pode fazer agora e no futuro caso o conflito chegue a um fim satisfatório. Esse é o verdadeiro trunfo que lhe dará vantagem. É assim que você pode mostrar que o atendimento de suas necessidades leva em conta os melhores interesses de todos. Em contrapartida, sua posição será grandemente enfraquecida se você não puder se apresentar como um bem valioso para o futuro da organização. Portanto, esteja sempre ciente do que a companhia realmente precisa e do por que essas necessidades possivelmente não serão atendidas sem a sua contribuição.

Ainda com relação ao assunto passado, evite usar certas palavras e frases que tendem a perpetuar problemas em andamento e arrastá-los para a situação presente. Se a discussão se tornar acalorada, por exemplo, você pode se pegar dizendo a alguém frases como “Você sempre faz isso” ou “Você não deixa de agir assim”. Descrições e generalizações negativas desse tipo tendem a

autorrealizar-se. Na tentativa de resolver um conflito é muito melhor perceber quaisquer mudanças positivas, por menores que sejam, e reforçá-las.

Um dos exemplos mais importantes desse princípio ocorreu durante a crise dos mísseis cubanos em 1962. Como você provavelmente sabe, os Estados Unidos e a União Soviética se confrontaram com a presença de mísseis nucleares russos em Cuba, evento em que o mundo mais se aproximou de uma guerra atômica. Numa determinada altura, os Estados Unidos receberam o que parecia ser uma mensagem positiva dos russos, sugerindo uma maneira de resolver o conflito. Enquanto o presidente Kennedy e seus conselheiros estudavam a mensagem, uma segunda comunicação chegou, com uma postura muito mais dura. Nesse momento, Kennedy fez um movimento brilhante. Decidiu responder imediatamente à primeira mensagem e ignorar a segunda. O mundo foi literalmente salvo por ele ter reforçado o aspecto positivo em vez de concentrar-se no negativo. Lembre-se desse princípio. É assertivo e é eficiente.

Finalmente, e talvez de maior importância, é preciso olhar para o lado brilhante. Vamos imaginar um cenário no qual você tenha sido bem-sucedido, levando o conflito a uma resolução. Vamos presumir que suas necessidades foram atendidas e que, em termos convencionais, você poderia ser considerado o “vencedor” da disputa. Nesse ponto é muito importante resistir à tentação de comemorar como se tivesse marcado um gol. Se você não permitir que a outra parte faça uma retirada honrosa, pode estar certo de que o conflito recomeçará no futuro. E na próxima vez talvez o resultado não lhe seja tão favorável. Como mencionamos, isso foi algo que Lincoln entendeu quando a Guerra Civil chegou a seu final, e nunca mais houve um conflito aberto entre os Estados, algo que os Alia-dos não entenderam no final da Primeira Guerra Mundial, e o resultado foi uma catástrofe econômica e a ascensão de Adolf Hitler.

Se você não for gracioso no final de um conflito num cenário empresarial, talvez não transforme a outra parte num ditador fascista, mas quase certamente se arrependerá de seu comportamento. Afinal de contas, o propósito da resolução assertiva de conflitos não é dizer “venci”, mas “vencemos”. Tendo isso em mente, você dará um enorme passo no sentido de dominar as habilidades interpessoais e não simplesmente as pessoas.

COMUNICAÇÃO NÃO VERBAL

Até aqui, nossa conversa sobre resolução de conflitos concentrou-se principalmente naquilo que é dito. Enfatizamos o que dizer e o que não dizer. Mas a verdade é que 90% das interações humanas acontecem por meio de comunicação não verbal. Isso inclui expressões faciais, gestos e linguagem corporal como um todo. Também pode incluir as roupas que você escolhe, o que pede no almoço ou se chega cedo ou tarde a uma reunião.

As pessoas tendem a reagir mais àquilo que *pensamos* que alguém disse do que àquilo que a pessoa quis dizer ou de fato disse. Isso é especialmente verdadeiro em situações de conflito. Por essa razão, você precisa dar tanta atenção aos seus sinais não verbais quanto às suas palavras. A linguagem corporal é especialmente importante nesse contexto. O poder da linguagem corporal é tão forte que pode criar confiança ou erodi-la quase que instantanea mente. Portanto, não erre: boa comunicação não verbal é uma habilidade crítica para a resolução de conflitos.

No nível mais óbvio, linguagem corporal positiva significa sorrir, fazer contato visual e colocar-se nem tão perto nem tão longe da outra pessoa. Mas existem muitas outras coisas. Quando você espelha as posturas, os gestos e o tom de voz da outra parte, o cérebro recebe sinais bastante tranquilizadores. A mensagem que sua linguagem espelhada sugere é: “Ei, esta pessoa é igual a mim”. Uma vez que as pessoas confiam naqueles que são parecidos com elas, você pode pensar na comunicação não verbal como um tipo de dança. Você é aquele que segue, mas ao seguir bem será capaz de assumir a liderança. Mais uma vez, essa é uma boa maneira de tanto impedir o conflito quanto de levá-lo a uma resolução positiva.

Lembre-se: o segredo é ser sempre tão sutil e discreto quanto possível. O propósito de espelhar, por exemplo, não é imitar precisamente o que a outra pessoa está fazendo. Não é uma questão de coçar a cabeça sempre que a outra pessoa o fizer. É tranquilizá-la tentando captar o significado de suas ações, ao mesmo tempo em que mantém sua intenção despercebida.

Vamos analisar algumas técnicas específicas para alcançar esse resultado. Primeiramente, mantenha-se em sincronismo, certificando-se de que sua linguagem corporal, suas palavras e seu tom de voz sejam compatíveis. Suponha que alguém esteja lhe dizendo o quanto lamenta tê-lo insultado. Você pode ficar agradecido por aquilo que a pessoa está dizendo, mas e se os braços dela estiverem cruzados bem apertados contra o peito? E se seu olhar não se sustentar enquanto fala? E se toda sua mensagem não verbal disser que

ela ainda acha que você é um tremendo chato? Nesse caso, o significado positivo de suas palavras é muito menos assertivo.

Segundo, quando estiver falando de modo duro com outra pessoa, mantenha o contato visual sem encarar ou olhar com raiva, e não se esqueça de piscar! Para entender como isso é importante, tente olhar no espelho ao mesmo tempo em que desvia os olhos levemente ou olha para o lado. Até mesmo a menor diferença tem um grande efeito no modo como você é visto.

Terceiro, avalie a atmosfera e o espírito da interação e adapte-se à energia da outra pessoa. Levante, caminhe ou sente-se somente quando a pessoa também o fizer. Ela anda rápido ou devagar? Na cadeira, ela se inclina na sua direção ou se afasta de você? Então adapte gradualmente suas posições de modo que elas combinem ou espelhem a outra pessoa. Como dissemos, não deixe isso muito óbvio. Não é um jogo de adivinhação. É usar uma habilidade interpessoal básica com sutileza e bom gosto. Além de combinar gestos, combine também o tom de voz. O tom de voz é composto por três elementos: tom grave ou agudo, velocidade rápida ou lenta e volume alto ou baixo. Se as pessoas a sua volta estiverem falando de maneira mais suave ou mais enfática, você deve fazer o mesmo.

Quarto, faça um esforço para soar positivo e entusiasmado, ainda que a discussão fique mais acalorada. As pessoas sempre são influenciadas por energia positiva. Por mais difícil que possa ser, a resolução assertiva de conflitos significa sorrir e aparentar confiança não importa o que aconteça. Se você começar a se sentir incontrolavelmente hostil, respire fundo ou peça um copo de água. Faça um esforço concentrado para melhorar seu humor.

Quinto, se você sabe que terá uma reunião na qual um conflito pode surgir, certifique-se de que está vestido apropriadamente. Mesmo sem dizer qualquer coisa, usar as roupas erradas pode ser extremamente ofensivo. Por outro lado, você pode mais uma vez usar o princípio do espelhamento, vestindo-se da maneira que a situação exige.

A seguir, dê atenção especial à importância do aperto de mãos. Esse é um gesto consagrado pelo tempo que tem profunda ressonância em nossa cultura, especialmente em termos de resolução de conflitos. Afinal de contas, a intenção original do aperto de mãos era mostrar que as partes não escondiam facas nas mãos! De maneira geral, um aperto de mão firme é um sinal especialmente assertivo e é um gesto igualmente significativo ao se fechar acordos e resolver conflitos.

Finalmente, depois de qualquer encontro no qual o conflito tenha surgido, é uma boa ideia escrever à mão uma nota breve e sincera à outra parte, num tom positivo e conciliatório. Faça isso quer perca, ganhe ou empate. Uma nota como essa não é apenas comunicação. É um presente, e quando você dá um presente a alguém, a pessoa tende a responder do mesmo modo.

Acima de tudo, lembre-se de que a resolução de conflitos está base-ada fundamentalmente na intenção. Você sabe no coração quando está pronto para parar de brigar. Quando sentir esse impulso, não deixe que seu ego o impeça de responder a ele. Do mesmo modo, esteja alerta aos sinais da outra parte de que ela está pronta para seguir na direção da resolução. É comum que esses sinais sejam bem pequenos e sutis, não os ignore. A resolução assertiva de conflitos significa pegar qualquer sinal positivo e extrair o máximo dele.

PASSOS DE AÇÃO

1. O relato de como Lincoln humildemente pediu desculpas a James Shields pelas cartas publicadas é bastante poderoso. Ele claramente assumiu a responsabilidade e, ao perceber o erro de seus modos, humildemente se desculpou. Reflita sobre seu próprio caráter. Você está disposto a aceitar responsabilidade plena por quaisquer erros cometidos por você ou sua equipe? Faça uma lista de erros passados pelos quais você se responsabilizou. Se há algo que você precisa confessar francamente, nunca é tarde demais. Depois de fazê-lo, faça um compromisso de assumir responsabilidade total por suas ações.

2. Com relação a conflitos, há passos que você pode dar para tornar a experiência o mais agradável e produtiva possível. Da próxima vez que precisar resolver um conflito, siga os passos listados abaixo e coloque um X nos quadrados onde você precisa melhorar suas habilidades e outra marca nas áreas nas quais você foi eficiente.

   ❏ Faça uma avaliação honesta das partes em conflito.

   ❏ Inclua suas necessidades na avaliação.

   ❏ Evite retórica que ataque a outra parte. Isso apenas criará uma reação defensiva dela.

- ❏ Fale com outra pessoa sobre seu comportamento.
- ❏ Concentre-se apenas no presente e no futuro. Não desenterre incidentes do passado.
- ❏ Tome cuidado com sua linguagem corporal e não verbal. Mantenha uma postura aberta e responsiva e evite dobrar os braços ou inclinar-se para trás durante a interação. Esses são sinais de atitude defensiva e de aversão a novas ideias.
- ❏ Seja qual for o resultado, termine com uma nota graciosa e positiva.

3. Faça uma lista de lutas internas ou conflitos que você esteja enfrentando atualmente. Depois, escreva os passos de ação que você precisa dar para resolvê-los. Quando possível, estabeleça um prazo para si mesmo. Então, respire fundo e cumprimente-se por ser co-rajoso e proativo.

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

16

Gerenciamento assertivo de conflitos e negociação

"Quando estamos irritados com pessoas inimigas, damos a elas poder sobre nós: poder sobre nosso sono, nosso apetite, nossa pressão sanguínea, nossa saúde, nossa felicidade. Nossos inimigos dançariam de alegria se soubessem como estão nos preocupando, nos machucando e se vingando de nós! Nossa raiva não os fere de modo algum, mas transformam nossos dias e noites numa confusão total".

DALE CARNEGIE

Aqui, no último capítulo do livro, concluiremos nossa discussão sobre resolução assertiva de conflitos. Veremos como isso se conecta a outros tópicos tremendamente importantes, não apenas para o sucesso de sua carreira, mas para sua vida como um todo.

Todos os dias você se envolve em diversas situações de conflito potencial. Você se vê constantemente em cenários nos quais seus desejos e necessidades não são os mesmos de outras pessoas. Uma vez que duas pessoas não são exatamente iguais, virtualmente toda situação de sua vida se encaixa nessa categoria de experiência. Em todas essas situações nas quais seus desejos diferem dos das outras pessoas, existem três resultados possíveis.

Primeiramente, você pode sair como "vencedor", conseguir tudo o que quer, enquanto a outra pessoa não recebe nada. Contudo, o oposto também pode acontecer. Você pode ser o "perdedor", os objetivos da outra pessoa podem ser alcançados e os seus não.

É difícil haver uma situação no mundo real em que uma das partes obtenha a vitória completa. Normalmente, o resultado fica no meio termo. Existe tanto dar quanto receber e sempre se abre mão de alguma coisa. A situação é resolvida e o meio pelo qual isso acontece é a negociação. Sempre há conflito de interesses numa situação negociada. É comum que aquilo que uma pessoa quer não seja exatamente o que a outra deseja. Normalmente, os dois lados preferem buscar soluções em vez de ceder, afastar-se ou simplesmente ficar furioso um com o outro.

Portanto, negociação é o nome que damos à resolução de conflitos por outros meios que não o combate interpessoal. Vamos analisar as estratégias e táticas da negociação efetiva que é, afinal de contas, o meio pelo qual a resolução de conflitos acontece.

LIDANDO COM O CONFLITO

Poucas pessoas gostam de ter conflito com outros seres humanos. Conflitos com superiores, subordinados ou pares não são experiências agradáveis, especialmente se o conflito se tornar hostil. Negociar uma solução para o conflito pode ser mentalmente exaustivo e emocionalmente fatigante. Contudo, o processo pode ser facilitado se atentarmos para os benefícios potenciais. Uma negociação efetiva pode ser uma experiência altamente positiva, tanto pessoal como profissionalmente. A chave é, desde o início, identificar o conflito e gerenciá-lo em vez de deixar que ele ocorra fora de controle. Dessa maneira, o caminho para uma solução negociada pode se tornar claro. Quando existir conflito de interesses, não o negue, mas também não o aumente. Comprometa-se a ter uma atitude positiva e a mantenha enquanto negocia. Seu compromisso é, em si, uma habilidade interpessoal assertiva, e ele deve ser o fundamento forte de sua abordagem da resolução de conflitos.

Se você for como a maioria das pessoas, talvez busque evitar o conflito quando ele surge, ou então negá-lo. Uma alternativa melhor é usar o conflito como cenário para suas habilidades interpessoais criativas e assertivas. As empresas modernas baseiam-se cada vez menos em títulos e em poder oficial. Existem cada vez menos fronteiras claras de responsabilidade e autoridade. Como resultado, o conflito ou o conflito em potencial terá presença ainda maior no ambiente de trabalho do futuro. As habilidades de negociação,

portanto, podem ser um elemento importantíssimo para o sucesso de sua carreira. Além disso, existem algumas técnicas bastante específicas e muito poderosas que podem transformá-lo rapidamente num negociador eficiente, a começar de hoje.

Negociadores habilidosos começam com um conceito-chave em mente. Eles sabem que é importante satisfazer as próprias necessidades, mas também entendem o valor de satisfazer a outra parte. O objetivo é que você sinta que o conflito foi resolvido com sucesso e que a outra pessoa também sinta o mesmo. Em resumo, você precisa almejar um re-sultado em que todos saiam ganhando. A magia de uma boa negociação é criar uma situação de vitória para todos, mesmo se parecer que um venceu e que o outro perdeu. A verdade é que, praticamente, todas as negociações têm pelo menos alguns elementos em que todos ganham. O truque é descobri-los.

Para ajudá-lo a fazer isso, vamos fazer uma análise de três princípios estratégicos fundamentais.

Primeiro, estabeleça um compromisso de seguir uma abordagem de vitória para todos.

Segundo, explique claramente o que você quer e por que quer.

Finalmente, tenha uma imagem clara do seu “plano B” ou sua po sição de retirada. Ou seja, as circunstâncias nas quais você precisará pôr fim à negociação sem que uma resolução tenha sido alcançada. Embora isso aparente ser a pior situação possível, habilidades interpessoais assertivas impedirão que ela fique pior do que pode ser.

Como líder, tente não ver a situação como uma empreitada competitiva na qual você precisa “matar” alguém para sair como “vencedor”. Mesmo uma negociação vista como fracassada pode servir de base para a formação de relacionamentos que podem trazer benefícios de longo prazo para você e sua empresa. Nesse sentido, a negociação nunca termina. Parte da negociação fracassada costuma ser o início da próxima fase.

Cada um desses princípios é essencial para a resolução de conflitos no ambiente empresarial. Agora vamos analisar cada um deles em detalhe.

SUA MENTALIDADE É FUNDAMENTAL

Num processo de negociação, a mentalidade com que você encara a experiência é de importância fundamental. Você deve começar com a pressuposição de que existe uma solução em que todos saem ganhando e que

sua tarefa é revelá-la. Ainda que tenha sérias dúvidas no fundo do seu coração, você deve se convencer de que isso é verdade. Em outras palavras, você deve colocar a responsabilidade por um resultado positivo sobre seus próprios ombros em vez de jogá-la sobre as circunstâncias externas ou sobre a outra parte. Isso pode parecer uma exigência grande demais, mas colocar-se como controlador é preferível a pôr seu destino nas mãos de outra pessoa. Portanto, crie uma mentalidade positiva e faça da autodeterminação a base dessa mentalidade. Você está no controle e vai declarar esse controle de uma maneira que será boa para todos.

Você terá uma possibilidade muito maior de fazer com que todos ganhem se abordar a negociação com esse senso de poder pessoal. Com base nessa perspectiva, será muito mais fácil mostrar seu interesse nas preocupações da outra parte e sua determinação de encontrar uma solução em que todos saiam ganhando. Você pode fazer isso criando alternativas que tenham valor elevado para a outra pessoa, apresentando opções por meio de frases que se alinhem com os interesses dela ou permitindo que seu oponente declare vitória.

Falando de modo geral, existem dois tipos de personalidade entre os líderes, e suas características diferentes determinam o estilo de negociação. Líderes autocráticos acham que devem obter tudo o que querem quando interagem com os integrantes da equipe. Por quê? Simplesmente por causa de seu cargo e da hierarquia da organização. Sua resposta costuma ser “Porque sou o chefe”. Eles podem achar que estão negocian-do, mas o que realmente querem fazer é dar ordens.

No processo de dar ordens, líderes autocráticos não percebem até que ponto provocam hostilidade entre as pessoas. Mesmo quando as tarefas que designam são realizadas, consideram que elas foram realizadas de maneira inadequada ou ineficaz. Esse fenômeno é conhecido como “obediência maliciosa”, nele uma ordem é tecnicamente cumprida, mas, ao mesmo tempo, sutilmente questionada. Imagine, por exemplo, um líder autocrático que manda seu assistente buscar um sanduíche para o seu almoço. O assistente volta com um sanduíche de presunto e o gerente grita: “Você chama isso de lanche? Traga-me algo decente para comer!”. Assim, o assistente vai a um restaurante cinco estrelas e pede um almoço para viagem de 500 dólares. Tecnicamente, ele seguiu a ordem, mas também usou sua obediência para agredir a autoridade. Como o “arrependimento de comprador” no mundo das

vendas, a obediência maliciosa é uma ocorrência frequente nas negociações feitas com personalidades autocráticas.

A PERSONALIDADE ACOMODADA

O segundo tipo é a personalidade acomodada, que pode ser tanto um líder como um subordinado. Seja qual for seu status na organização, eles estão mais preocupados com o que os outros querem do que com suas próprias necessidades. Às vezes, com o objetivo de evitar o conflito, eles não negociam de modo algum e terminam sabotando até os próprios interesses. Uma vez que negociação implica conflito, é fundamental para essas pessoas forçarem certa quantidade de comprometimento. Essa é a única maneira para que elas participem efetivamente dos empreendimentos.

ADOÇÃO DE UMA MENTALIDADE COLABORATIVA

Suponha que você vai entrar numa negociação com um dos dois tipos de personalidade que acabamos de descrever. Qual mentalidade você gostaria de adotar? Seria positiva ou negativa? Colaborativa ou confrontativa? Se estivesse lidando com um indivíduo autocrático, você deixaria que ele preparasse o terreno para obediência maliciosa de sua parte? Seu motivo oculto seria vencer uma batalha contra o grande brigão, deixando que, num primeiro momento, ele achasse que venceu? Ou, se estiver enfrentando uma pessoa extremamente acomodada, você gostaria de tirar vantagem da clara fraqueza dessa pessoa em seu próprio benefício? No curto prazo, você pode obter certa satisfação com essas intenções hostis, mas elas não seriam realmente assertivas no sentido que estamos dando ao termo. Você pode terse declarado assertivamente contra seu adversário, mas não se comporta assertivamente em relação a si mesmo, contra seus próprios impulsos negativos. Você não entrou na negociação com uma mentalidade positiva. Ter uma mentalidade positiva significa ver o que é positivo na outra pessoa e na situação como um todo e maximizar esse elemento positivo. É fato que não é fácil lidar com as personalidades extremas que acabamos de descrever. Habilidades interpessoais assertivas normalmente não são fáceis de exercer, pelo menos no curto prazo. No longo prazo, porém, usá-las bem torna a vida muito mais fácil para todos.

É fundamental entender que a negociação não pode ser aprendida

seguindo-se um conjunto pronto de comportamentos e aplicando-os em todas as situações. Isso poderia funcionar se houvesse certeza de que todos vão se comportar de maneira racional e previsível. Mas isso não acontece, pois as pessoas normalmente são emocionais e irracionais. Para negociar bem, você precisa estar pronto para usar uma variedade de abordagens, dependendo de quem estiver do outro lado da mesa. A palavra-chave aqui é *preparação*. Você precisa se preparar tendo como base o conhecimento daquilo que quer e do que a outra pessoa deseja. Prepare-se para um comportamento potencialmente abrasivo ou submisso da outra pessoa. E prepare-se para assumir a responsabilidade de transformar esses elementos numa resolução em que todos saiam ganhando.

O mais importante é que você seja claro em relação aos seus objetivos e às questões reais, e que procure honestamente identificar as reais necessidades da outra pessoa. Muitas negociações fracassam porque as pessoas estão preo cupadas primeiramente em serem beneficiadas. Elas perdem de vista as questões autênticas. Estão mais preocupadas em saber se o outro lado vai vencer ou mesmo se deram um passo na direção da vitória. Essa é uma abordagem basicamente fraca, embora tente retratar a si mesma como forte.

SEJA CLARO EM RELAÇÃO AOS SEUS DESEJOS E ÀS SUAS NECESSIDADES

Este é o nosso segundo princípio estratégico. Depois de comprometer-se a encontrar um resultado no qual todos saiam ganhando, seja claro em relação àquilo que você quer e a por que o quer. Faça uma distinção entre seus desejos e necessidades reais e aquilo que está apenas servindo a alguma intenção superficial. Não se concentre no tamanho ou na forma da mesa, porque não é disso que a negociação vai tratar de fato.

Terceiro, seja claro em relação às circunstâncias diante das quais você terá de sair da negociação. Ou, colocando de outra forma, em que situações você iria embora?

Se não houver, deveria haver, pois você precisa estar preparado para romper qualquer negociação séria se perceber que suas necessidades reais não podem ser satisfeitas. Se você tem 200 mil dólares para comprar uma casa e o vendedor pede 400 mil, você certamente pode dar início a uma negociação assertiva. Pode descobrir muitas questões secundárias para discutir e talvez

concessões a serem feitas por ambos os lados. Se, porém, o vendedor continuar a exigir o dobro do que você tem, então é preciso estar preparado para abandonar a negociação.

Em contrapartida, se você está numa situação sem saída e a outra parte é um negociador determinado, pode economizar o tempo de todos simplesmente desistindo logo de início.

Voltemos ao exemplo da casa. Suponha que você abandone o vendedor que queria 400 mil dólares e encontre outro que quer 200 mil (exatamente a quantia que você tem). Agora, porém, um novo pensamento lhe passa pela mente. Talvez você devesse comprar uma casa de 100 mil em vez de gastar todo o dinheiro que tem.

Sua conversa com o vendedor pode ser mais ou menos assim:

– Gostei da casa que você está oferecendo por 200 mil, mas estou pensando se consigo encontrar uma casa tão boa quanto esta por 100 mil. Portanto, acho que vou procurar um pouco mais.

– Bem – diz o vendedor –, você pode olhar por aí se quiser, mas lhe garanto que não há casas como esta à venda por 100 mil.

Apesar disso, você decide explorar o mercado. Você quer uma casa de três quartos com duas vagas de garagem e piscina. Essas são suas necessidades reais na situação, mas à medida que procura, começa a ficar claro que o vendedor estava certo. Parece que não existem casas como essa por 100 mil dólares. Se quiser continuar teimando, pode procurar numa área cada vez mais ampla. Pode esperar para ver se aparecem outras casas no mercado. Talvez você possa esperar por anos. A verdade é que se você precisa da casa de três quartos e não há outras disponíveis, então não há como sair da situação e precisará aceitar o preço que o vendedor pede. Se for esse o caso, é melhor fazer isso logo em vez de esperar. Se não o fizer, você não está sendo duro na negociação; está apenas sendo teimoso.

SEJA CLARO EM RELAÇÃO AO SEU PLANO B

Um conceito útil aqui é sempre ter um plano B quando entrar numa negociação – ou seja, o curso que a negociação assumirá caso não seja possível chegar de forma alguma a um acordo. Se você estiver negociando salário, por exemplo, suas alternativas podem ser um trabalho específico em outro lugar, uma busca mais longa por emprego ou permanecer na posição

atual. Esse é um ponto de referência crucial, porque sua saída, ou seu plano B, estabelece um limiar para a resolução. O resultado da negociação precisa ser igual ou melhor que seu plano B.

Determinar seu plano B ou a forma de sua saída nem sempre é fácil. Você precisa estabelecer um valor concreto para várias alternativas. Você sabe, por exemplo, o valor do seu trabalho atual, mas valeria a pena aceitar um aumento de 5 mil dólares que o obrigasse a se mudar para outra cidade? Questões como essa podem ser as únicas em negociações simples. É comum, porém, que a existência de muitas variá veis faça com que a forma de sua saída não seja algo claro. Além do mais, em quase todas as situações é igualmente importante determinar qual será a saída ou o plano B da outra parte. Um dos objetivos da negociação assertiva poderia ser chegar o mais perto que você puder da saída da outra pessoa.

Se você chegar ao seu plano B, veja a seguir algumas coisas que precisará ter em mente. Na maioria das situações de conflito no contexto empresarial você conti nuará se relacionando com a outra pessoa, de modo que não deve sair da mesa de negociações com uma atitude deprimida, nem deixar que a outra parte faça o mesmo. Mais uma vez, isso não é fácil, mas veja esse episódio como um teste da sua assertividade e de suas habilidades interpes soais. Agindo desse modo, você deixa a possibilidade de obter melhor resultado numa data futura em aberto.

Veja um exemplo de como isso funciona. Kim e Gretchen são designers gráficas freelancers. Uma editora pequena decidiu lançar uma nova linha de livros de culinária, algo que exige muito trabalho na área de atuação delas. Kim e Gretchen foram contratadas para trabalhar nesse novo produto. Embora não se conhecessem, negociaram acordos indivi duais que giraram em torno do mesmo valor. As duas estavam realmente animadas em relação ao novo projeto. Também se sentiram gratificadas por receberem ligações pessoais de Paul, o diretor editorial da empresa, que disse a elas como se sentia feliz por poder oferecer-lhes essa oportunidade.

Isso aconteceu na sexta-feira. Na segunda-feira seguinte, o assistente de Paul liga para Kim e Gretchen para dizer às designers que, durante o final de semana, Paul pensou no novo projeto e decidiu cancelá-lo. E informa que Paul se desculpa, mas que é sua decisão, e que ele agradece a atenção de ambas.

Kim fica furiosa no mesmo instante. Primeiramente, fala muitas coisas

para o assistente de Paul e, então, escreve rapidamente um e-mail para o próprio Paul, dizendo que a atitude dele tinha sido muito pouco profissional, por ter se comprometido e, logo depois, voltado atrás. Ela menciona que havia desistido de outro trabalho para ter disponibilidade para o projeto e, agora, provavelmente havia perdido a outra oportunidade também. Por fim, sublinha a covardia de Paul, incumbin-do o assistente de dar as más notícias. De um ponto de vista puramente factual, Kim estava correta em praticamente tudo o que disse.

Gretchen também fica irritada quando recebe a ligação do assistente, mas ela sabia que naquele momento suas habilidades interpessoais como profissional estavam em cheque. Ela fala pouco e de forma educada com o assistente e, então, como Kim, escreve um e-mail para Paul. Ela se contém de modo a expressar sua apreciação pela oportunidade, assim como seu desapontamento pelo projeto ter sido cancelado. E encerra a mensagem com a esperança de que, muito embora aquele trabalho não tivesse se concretizado, talvez eles tenham algum projeto em vista para o futuro.

Qual o resultado desse episódio? Primeiramente, em menos de um ano, Paul saiu da empresa. O assistente assumiu sua posição e um de seus primeiros atos foi assinar um contrato com Gretchen, para um trabalho maior. Ele pensou em chamar Kim também, mas ela demonstrara tanta raiva que ele não se sentiu seguro de que gostaria de trabalhar com ele.

Numa situação de saída, é fundamental analisar as possibilidades futuras, não os problemas atuais, e, definitivamente, não entrar nas particularidades individuais. Resista à tentação de atacar qualquer um pessoalmente. Se o diálogo avança nesse sentido, as pessoas vão simplesmente defender a autoestima. Tente manter um estado de espírito racional, voltado para os objetivos de longo prazo. Se necessário, deixe que a pessoa diga tudo o que tem a dizer sem levar para o lado pessoal. Deixe claro que você sabe que o conflito tem a ver com outras questões e que não é pessoal. Isso ajudará a evitar que o outro lado se sinta irritado e fique na defensiva, tanto agora como em oportunidades que possam surgir no futuro.

CULTIVE ALGUNS INTANGÍVEIS NA NEGOCIAÇÃO

Além das estratégias explícitas que discutimos, existem muitos intangíveis que podem influenciar a negociação de um conflito. Linguagem verbal e

corporal sutil pode fazer diferença na maneira como a resolução progride. Passe mais tempo ouvindo do que falando e faça contato visual direto. Use a palavra *e* em vez de *mas*. O uso do *mas* descarta tudo o que foi dito previamente, ao passo que o *e* envia a mensa-gem de que você está interessado na outra parte e que está buscando um denominador comum.

Mais especificamente, seja bastante cuidadoso no uso do telefone, do e-mail e de outros veículos de comunicação não visual. A falta de expressões faciais, de entonação vocal e de outras indicações que só ocorrem face a face pode resultar em enormes problemas de entendimento. Nunca é demais repetir que você deve reiterar seu interesse pelas preocupações da outra parte e sua determinação de encontrar uma solução que seja satisfatória para ambos os lados.

Às vezes, o local onde ocorre a negociação pode ter um papel importante. Ela está acontecendo num espaço onde você ou a outra parte se sentem desconfortáveis? Acontece num lugar que talvez seja confortável demais? No ambiente de escritório sempre há a sensação de que as coisas precisam passar pelos canais oficiais e que as pessoas devem viver de acordo com sua reputação. Se possível, saia para tomar um café ou mesmo para dar uma volta no quarteirão. Como regra geral, qualquer coisa é melhor do que deixar-se ficar na fortaleza pessoal cuidadosamente construída de outra pessoa.

Se você já passou por uma experiência anterior de resolução de conflito com a mesma pessoa, analise de que maneira esse passado pode afetar a situação atual. Se a experiência foi positiva, molde a próxima interação a partir desse contexto. Se foi negativa, encontre uma maneira de começar do zero, se isso for possível. De outra forma, considere a ideia de pedir que outra pessoa faça a negociação em seu lugar. Esteja ciente de que as pessoas dão importância diferente aos elementos do conflito. Ao negociar um emprego, por exemplo, você pode valorizar muito a localização e nem tanto o salário, ou vice-versa. Esteja atento aos seus pontos de vista subjetivos e tente verificar também os da outra parte. Saber o que é realmente “valorizado” (não apenas quantificado) é uma parte importante da resolução assertiva de conflito.

Esteja sempre ciente da pressão do tempo também. Se não houver tempo, crie algum espaço. Numa negociação empresarial, cada passo da resolução do conflito precisa ter um tempo determinado. Se não for assim, entrará em vigor o princípio segundo o qual o trabalho se expande até preen cher todo o

tempo disponível. Finalmente, há um pensamento que se aplica não apenas à resolução de conflitos, mas a todas as habilidades interpessoais que discutimos. Ele vem de Roger Fisher, exprofessor de Harvard, e coautor do livro [*Como chegar ao sim*], um dos livros sobre negociação mais vendidos de todos os tempos. Roger Fisher diz: “Seja incondicionalmente construtivo. Aborde um conflito com esta atitude: ‘Eu o aceito como igual, parceiro de negociação; respeito seu direito de discordar; serei receptivo’. Alguns criticam minha abordagem, dizendo que ela é muito suave. Mas negociar por meio desses princípios é um sinal de força”.

A cada dia, todas as semanas, todos nós nos envolvemos em muitas interações, mas isso não significa que ficamos cada vez melhores. Para melhorarmos, precisamos de uma consciência da estrutura e da dinâmica das habilidades interpessoais. Precisamos pensar de maneira clara, objetiva e crítica. Acima de tudo, precisamos agir assertivamente.

Não existe um estilo “melhor” de habilidades interpessoais assertivas. Você precisará encontrar as ferramentas e as técnicas que sejam mais eficientes para você. Experimente as ideias que exploramos neste livro e veja qual funciona melhor. Algumas ideias citadas por Dale Carnegie chegam o mais perto possível de serem princípios universais. Aqui vão elas:

Tenha paciência ilimitada. Nunca deixe uma pessoa sem saída e sempre a ajude a proteger seu orgulho próprio. Para ver através dos olhos da outra pessoa, coloque-se no lugar dela. Evite, o quanto puder, a justiça própria. E, acima de tudo, aja. A falta de ação dá origem à dúvida e ao medo. A ação gera confiança e coragem. Se você quer vencer os elementos negativos de sua vida, não fique em casa pensando neles. Saia e se ocupe!

PASSOS DE AÇÃO

1. Ter boas habilidades de negociação pode fazer com que você avance em sua carreira. Primeiro, com base na informação recebida, faça uma lista de todos os traços que um bom negociador teria. Depois, tome nota de todos os traços listados que você tem. Faça um esforço concentrado no sentido de desenvolver e praticar aqueles traços que você não possui. Então, fique atento à melhoria do seu conjunto de habilidades e mantenha um diário das mudanças e dos resultados que notar.

2. Os três princípios estratégicos fundamentais para grandes negociações são:

   a. Comprometer-se com a ideia de que todos saiam ganhando.

   b. Esclarecer o que você quer e por que o quer.

   c. Estar pronto, com uma imagem clara do seu plano B ou sua posição de saída. Encontre um amigo ou colega de trabalho com quem você possa praticar essas estratégias. Faça uma negociação de brincadeira com seu parceiro. Anotem honestamente os pontos fortes e as oportunidades de crescimento um do outro. Aproveitem esse exercício e tomem nota das possíveis mudanças que vocês podem fazer, à medida que praticam essas técnicas.

3. Durante um conflito, o fato de concentrar sua atenção em descobrir uma maneira de satisfazer a outra parte, ao mesmo tempo em que cuida de suas próprias necessidades, coloca você numa posição de grande poder. Contudo, deixar de ser um obstáculo exige grandes doses de disciplina, consciência e prática. Da próxima vez que você entrar numa negociação ou numa situação de conflito, opte conscientemente por concentrar-se nas necessidades do outro antes de se comprometer. Assim que conseguir, não deixe de tomar nota de quaisquer ideias que tenha tido ao mudar o foco de si mesmo para a outra pessoa. É comum que os resultados sejam bastante extraordinários!

NOTAS DO PLANO DE AÇÃO

Também de Dale Carnegie

- Como fazer amigos e influenciar pessoas
- Como evitar preocupações e começar a viver
- Como desfrutar sua vida e seu trabalho
- Como falar em público e influenciar pessoas no mundo dos negócios
- Lincoln, esse desconhecido

Também de Dale Carnegie Training

- Liderança – como superar-se e desafiar os outros a fazer o mesmo

Também de Dale Carnegie & Associados

- Como fazer amigos e influenciar pessoas na era digital
- Como fazer amigos e influenciar pessoas – para adolescentes (apresentado por Donna Dale Carnegie)

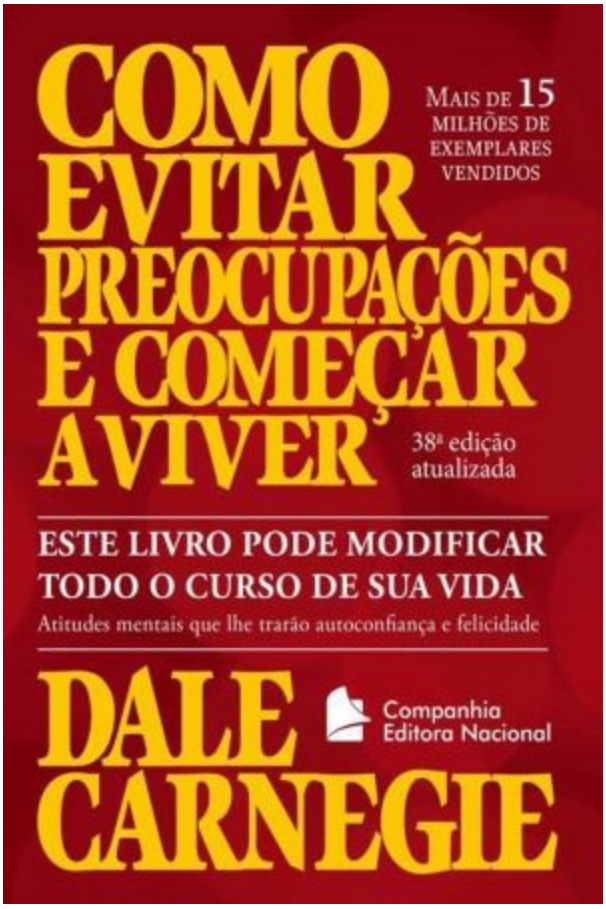
CONHEÇA A DALE CARNEGIE TRAINING NO BRASIL.
Acesse: www.dalecarnegie.com.br

Este livro foi publicado em 2012 pela Companhia Editora Nacional.
CTP, impressão e acabamento pela IBEP Gráfica, em São Paulo.

Notas

4: Táticas para o desenvolvimento assertivo da afinidade

[1]. O termo Síndrome de Burnout (do inglês *to burn out*, queimar por completo), ca-racterizando um tipo de estresse ocupacional. O problema foi identificado em 1974, nos Estados Unidos, pelo psicanalista Herbert Jr. Freunderberg. (Nota do E.)


COMO EVITAR PREOCUPAÇÕES E COMEÇAR A VIVER
Mais de 15 milhões de exemplares vendidos
38ª edição atualizada
ESTE LIVRO PODE MODIFICAR TODO O CURSO DE SUA VIDA
Atitudes mentais que lhe trarão autoconfiança e felicidade
DALE CARNEGIE
Companhia Editora Nacional

Como evitar preocupações e começar a viver

Carnegie, Dale

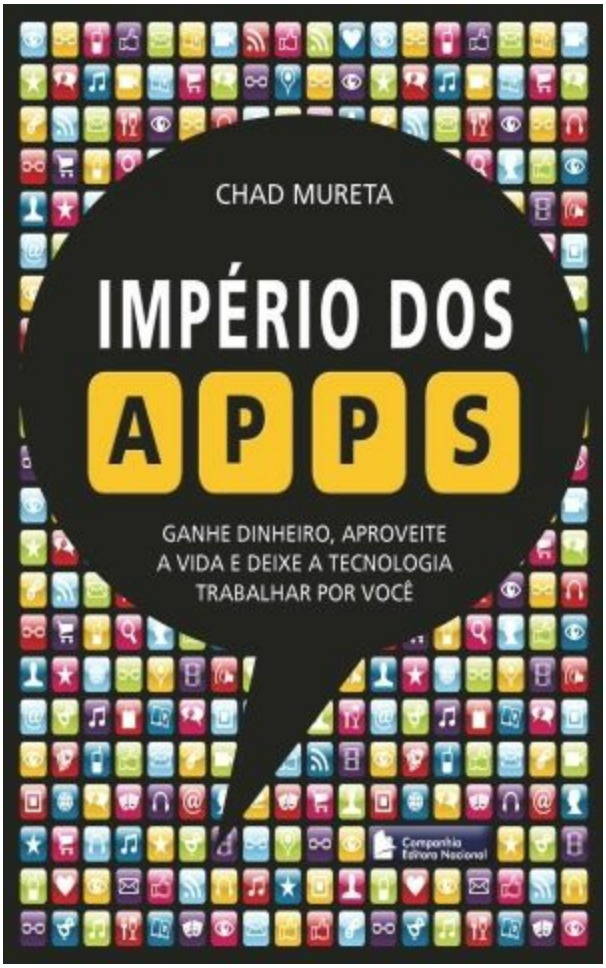
9788504018752

319 páginas

Compre agora e leia

Este livro pode mudar a sua vida! Por intermédio dos ensinamentos do autor best-seller Dale Carnegie, milhões de pessoas puderam mudar de vida superando as preocupações de uma vez por todas! Esta edição inteiramente revista oferece um conjunto de fórmulas práticas que você pode colocar na sua rotina hoje e que vão ser úteis para toda vida!

Compre agora e leia


CHAD MURETA
IMPÉRIO DOS
APPS
GANHE DINHEIRO, APROVEITE
A VIDA E DEIXE A TECNOLOGIA
TRABALHAR POR VOCÊ
Companhia
Editora Nacional

Império dos Apps

Mureta, Chad

9788504018783

151 páginas

Compre agora e leia

Império dos Apps vai lhe dar toda a orientação, desde a fase de listar ideias e escolher a melhor, a desenvolver rapidamente seu aplicativo e também a trabalhar o marketing para que seu app seja bem divulgado e baixado. Além disso, o livro inclui também diversas estratégias para aumentar o lucro e faturamento dos seus aplicativos.

Com exemplos práticos e fáceis de seguir, Império dos Apps vai mostrar a você como:
| Começar a lucrar rapidamente.
| Obter uma vantagem competitiva sobre 99% dos desenvolvedores de apps.
| Escolher consistentemente as melhores ideias para aplicativos.
| Conseguir visibilidade e obter milhares de downloads por dia.

| Pesquisar e compreender o mercado de aplicativos para antecipar e aproveitar as oportunidades que surgem a toda hora.
| Monetizar sua rede de aplicativos com várias fontes de faturamento.

Este é um livro indispensável para todos que desejam entrar - e lucrar alto - no crescente mercado de aplicativos, mesmo que não saibam programação nem tenham uma formação em tecnologia.

Compre agora e leia

Carla Pernambuco
Carolina Brandão
as doceiras

As doceiras

Pernambuco, Carla
9788504018608
317 páginas

Compre agora e leia

A dupla criativa surge com novas e inspiradas receitas de sobremesas que se juntam às já favoritas do restaurante Carlota Um livro recheado de delícias doces. As doceiras traz receitas clássicas como o pão-de-ló, bolo mármore, toucinho do céu, tarte tatin de maçã, crème brûlée, o famoso suflê de goiabada com calda de catupiry do restaurante Carlota, mas também faz a releitura, com muita criatividade, de receitas clássicas como crème brûlée de papaia, petit gâteau de doce de leite e tiramisù gelado de tapioca.

Compre agora e leia

Dona Benta
Receitas de verão
Companhia Editora Nacional

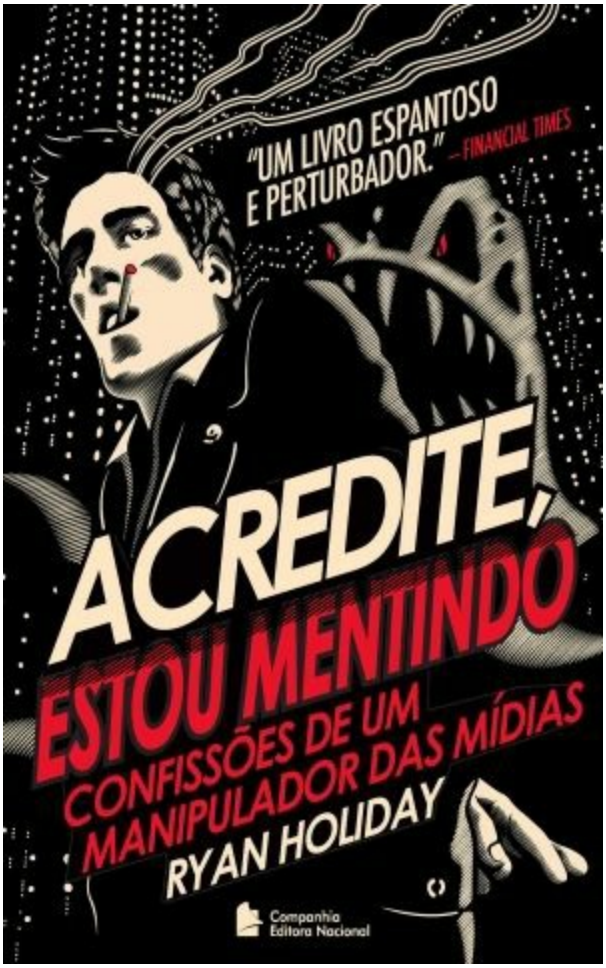
Dona Benta

Companhia Editora Nacional
9788504019964
204 páginas

Compre agora e leia

Neste livro Dona Benta ensina receitas fáceis e saborosas para o verão. Aperitivos, saladas, pratos ádipos, lanches, pratos quentes e leves, sobremesas refrescantes e muito mais...

Compre agora e leia


"UM LIVRO ESPANTOSO E PERTURBADOR." — FINANCIAL TIMES
ACREDITE, ESTOU MENTINDO
CONFISSÕES DE UM MANIPULADOR DAS MÍDIAS
RYAN HOLIDAY
Companhia Editora Nacional

Acredite, estou mentindo

Holiday, Ryan

9788504018844

259 páginas

Compre agora e leia

VOCÊ NUNCA MAIS VAI LER AS NOTÍCIAS DA MESMA FORMA. Acredite, Estou Mentindo, de Ryan Holiday, é um olhar sobre o lado obscuro da mídia e um guia de como explorá-la e evitar ser manipulado por ela. Descubra como funciona o jornalismo atual, cada vez mais focado em cliques e visualização de páginas do que com a autenticidade da informação. Sites de pouca credibilidade conseguem influenciar a pauta e os noticiários dos veículos maiores, criando um círculo vicioso que se autoalimenta de boatos e notícias insignificantes. Este livro mostra em detalhes como manipular o ciclo de notícias online, plantar uma história dentro de um grande site de notícias e como fazer essa história aparecer na TV, em rede nacional. É relativamente fácil quando se conhece as regras do jogo.

Compre agora e leia